

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Analýza konkurenceschopnosti podniku

Analysis of Company's Competitiveness

Student :

Bc. René SVOBODA

Vedoucí diplomové práce :

doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. René Svoboda

Studijní program:

N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208T123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

Analýza konkurenceschopnosti podniku

Analysis of Company's Competitiveness

Zásady pro vypracování:

- Vymezte tržní postavení podniku
- Analyzujte konkurenceschopnost vybrané společnosti
- Definujte doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti zkoumané firmy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

BLAŽEK, L. Konkurenční schopnost podniků. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4734-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

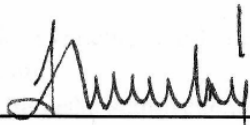
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 20.04.2013




doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování diplomové práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. cca 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

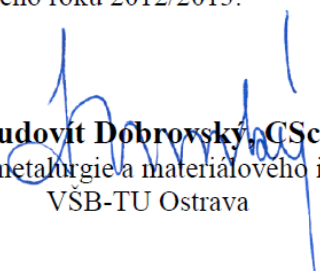
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012


Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі́, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 19.4. 2013

.....
podpis (jméno a příjmení studenta)

Abstrakt

Firma Rektimont s.r.o. se rozhodla vypracovat analýzu své konkurenceschopnosti, zvážit kroky k posílení své pozice na trhu a zvážit případnou možnost expanze na nové trhy. Metodami k posouzení konkurenceschopnosti byly použity SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice. V úvodní části diplomové práce se zabývám teoretickým přiblížením podstaty každé jednotlivé metody. V praktické části se snažím tyto metody plně aplikovat na podnikatelské prostředí firmy. Výsledky jednotlivých dílčích analýz okomentuji a provedu vyhodnocení. Závěrem se pak snažím navrhnout doporučení pro firmu, jakým směrem a kroky se mají vydat k posílení své konkurenceschopnosti.

Klíčová slova:

konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, SWOT analýza, BCG matice, trh práce, silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, certifikace

Abstract

Company Rektimont s.r.o. decided to make an analysis of its competitiveness, to assess steps leading to strengthening its position on the market, and evaluate potential option to expand to new markets. Methods used to assess the level of competitiveness are SWOT analysis, PEST analysis (analysis of Political, Economic, Social and Technology factors) and BCG matrix. In the beginning of my thesis I deal with depicting of each methods nature. Practical part of my thesis I try to apply these methods in full scale on company's business and trade environment. Results of each individual analysis will be commented and then assessed. In the end I try to recommend the company which of certain steps and which direction to head in order to strengthen its competitiveness.

Key words:

Competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, BCG martrix, labour market, Strengths and Weaknesses, Threats and Opportunities, Certification.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkoval doc. Ing. Šárce Vilamové Ph.D., za cenné připomínky, podporu a vedení, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická východiska konkurence a konkurenceschopnosti	3
1.1 Pojem Konkurence	4
1.2. Dělení konkurence.....	4
1.2.1 Konkurence napříč trhem.....	4
1.2.2 Konkurence na straně poptávky.....	5
1.2.3 Konkurence na straně nabídky	5
1.3 Konkurenční výhoda	5
1.4 Analýza konkurence.....	6
1.5 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	7
1.5.1 Porterova teorie konkurenčních sil	7
1.5.2 Konkurenční strategie	10
1.5.3 Konkurenční strategie podle J. Jirásky	10
1.5.4 Teorie tržních pozic konkurence podle P. Kotlera.....	11
1.6 Benchmarking	12
1.7 BCG Matice.....	12
1.8 Strategická analýza.....	14
1.8.1 Analýza okolí.....	14
1.8.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	15
1.9 PEST analýza	15
1.10 GAP analýza.....	16
1.11 SWOT analýza	17
1.12 Strategie plánování.....	18
1.12.1 Marketingové plánování.....	19
1.13 Podnikatelské prostředí	20
2 Představení společnosti Rektimont, s.r.o.....	22
2.1 Základní údaje společnosti	22
2.2 Certifikace	22
2.3 Činnosti společnosti	23
2.4 Výrobní program společnosti	23

2.4.1	Oblast ocelových konstrukcí.....	24
2.4.2	Oblast stavebních objektů.....	24
2.4.3	Oblast služeb a technické podpory	24
2.4.4	Oblast zdvihacích zařízení.....	25
2.5	Organizační Struktura.....	26
2.6	Pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků	27
2.7	Konkurenční společnosti	28
2.8	Spolupracující společnosti s referencemi	29
3	Analýza konkurenceschopnosti firmy Rektimont s.r.o.	31
3.1	SWOT analýza firmy.....	31
3.1.1	Silné stránky (Strengths).....	32
3.1.2	Slabé stránky (Weaknesses)	35
3.1.3	Vnější příležitosti (Opportunities)	37
3.1.4	Hrozby (Threats).....	39
3.1.5	Strategie vyplývající ze SWOT analýzy.....	42
3.2	PEST analýza konkurenčního prostředí	49
3.2.1	Politicko-právní vlivy.....	49
3.2.2	Ekonomické faktory	49
3.2.3	Socio - kulturní faktory	51
3.2.4	Technologické faktory	51
3.3	BCG Matice.....	52
3.3.1	Vyhodnocení BCG Matice	54
4	Návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti	55
5	Závěr	57

Seznam použité literatury

Přílohy

Úvod

V dnešní hektické době, a ne zcela optimisticky se vyvíjející ekonomické situaci, je pro každou firmu stěžejním tématem její přetrvání a prosperita. Konkurenční boj sílí a každý se snaží získat si nová odbytiště, nebo si alespoň zachovat stávající objem zakázek na úkor ostatních konkurentů. Pokud firma netouží po úpadku, musí se zaměřit na analýzu své stávající situace a hledat způsoby jak tomu zamezit.

Pro svou diplomovou práci jsem se rozhodl zanalyzovat lokální firmu Rektimont s.r.o., působící v Ostravském regionu v průmyslovém odvětví. Firma se zaměřuje na vypracovávání odborných posudků a dále působí v různých specifických oblastech, jako jsou vyhrazené zdvihací zařízení, výroba a montáž ocelových konstrukcí a jejich následné revize.

Práce je koncipována do dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části se zabývám teorií a představením firmy. V praktické části se zabývám analytickou činností a závěrečnými návrhy a doporučeními.

V první části se zabývám teoretickým rozбором způsobů a metod poměrování konkurenceschopnosti firmy a vlivů tržního prostředí a ostatních faktorů. Specificky se zaměřuji na přiblížení následujících metod – SWOT analýza, PEST analýza a BCG matice, jakož i doplňujícími způsoby a podpůrnými metodami.

Druhá část je věnována seznámení se s firmou Rektimont s.r.o., jejím oborem podnikání, organizační strukturou, výkonností, portfoliem nabízených služeb a produktů, certifikacemi a nahlédneme i na strukturu jejích dodavatelů a odběratelů. Neopomenu zde zmínit i konkurenční firmy.

V analytické části, pojaté jako praktická aplikace popsanych metod, se snažím přiblížit analýzu konkurenceschopnosti firmy. Jako hlavním opěrný bod jsem zde použil SWOT analýzu, ve které jsem se snažil na základě získaných informací z firmy stanovit silné a slabé stránky a zanalyzoval, jaký na ně mají vliv příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Pro tuto analýzu jsem použil závěry vyplývající z následně uvedené PEST analýzy externího prostředí. Jako poslední jsem vytvořil BCG matici, abych její pomocí zhodnotil jednotlivé majoritní aktivity firmy a zjistil, která z nich má větší potenciál a která naopak firmu vyčerpává a táhne k zemi.

Poslední část tvoří závěrečné zhodnocení provedených analýz. Snažím se zde uvést návrhy a doporučení pro firmu, jak podporovat své stávající silné stránky a jak dále zvýšit svou konkurenceschopnost nejen s ohledem na své působení v Ostravském regionu.

Cílem mé práce bylo zanalyzovat dopady minulých i stávajících kroků, kterými se firma Rektiomont s.r.o., dostala a udržuje na stávajícím trhu. K tomu jsem se rozhodl použít nejrozšířenější metody, a sice SWOT analýzu, PEST analýzu a BCG matici, díky kterým jsem mohl firmu porovnat s její konkurencí a externími vlivy. Vyvozené závěry mi pomohly získat určitý subjektivní pohled na stávající tržní situaci, i to, co je v silách firmy do budoucna. Na základě toho jsem se snažil nastínit doporučení, jakými cestami by se firma mohla vydat.

1 Teoretická východiska konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence vznikla již v době první směny zboží a později při jeho prodeji. Konkurenceschopností se řadu let zabývali klasičtí ekonomové, zejména Adam Smith, David Ricardo nebo Karel Marx. Z moderních ekonomů se této problematice věnoval Michael Porter, který definoval systematický model, nazvaný Diamant konkurenceschopnosti.

V současnosti je konkurence vnímána jako hospodářská soutěž v daném oboru.

Jako konkurenci můžeme chápat všechny společnosti, které nabízejí shodný, či podobný výrobek nebo službu určité skupině zákazníků. Cílem konkurence však nemusí být porazit své soupeře na trhu, ale především dosáhnout maximálního zisku. Nejedná se však pouze o ekonomický aspekt věci, ale i o hledisko politické, kulturní, sociální a v neposlední řadě i hledisko etické. Nejvíce viditelný je pro každou firmu konkurent, který pracuje se stejným cílovým trhem a nabízí stejný nebo podobný produkt. Je však nutné sledovat i ostatní konkurenty, kteří mohou firmu ohrozit např. novou technologií, což může znamenat velmi obávanou hrozbu.

S existencí konkurence se musí smířit téměř každý podnikatelský subjekt a platí teze, že s konkurencí se lze vypořádat třemi základními způsoby:

- První způsob - je silový a spočívá v tom, že subjekt své pozici na trhu a svým schopnostem věří natolik, že konkurenční boj vítá a vyvolává a snaží se v tržním prostředí svého konkurenta vyřadit a z hlediska pozice na trhu nad ním zvítězit. Jedná se o tzv. přímý střet.
- Druhý způsob (běžný) - je smířit se s existencí tržního konkurenta a pokusit se udržet svoji pozici pokud možno bez konkurenčního boje a na konkurenta působit tak, aby i on tento způsob přijal. Někdy je tento způsob označován jako kooperace.
- Třetí způsob - je pak s konkurencí se míjet, nespolupracovat ani nebojovat a snažit se, aby si každý ze subjektů ponechal tu činnost či výrobek, ve kterém je nejlepší. [1]

Z toho vyplývá, že konkurenční střet je možno pojmout jednak aktivně (ofenzivně) a jednak pasivně (defenzivně). Pojem ofenzivní je představován snahou uchopit strategickou iniciativu ve snaze aktivně ovlivňovat marketingové prostředí. Defenzivní pojetí tohoto střetu

znamená, že subjekt pouze zpětně reaguje na tlak vnějších sil a vývoj prostředí, reaguje opožděně a dostává se do tzv. vleku událostí. [1]

1.1 Pojem Konkurence

Konkurence je chápána jako hospodářská soutěž probíhající mezi tržními subjekty s cílem získat na trhu ekonomickou výhodu. Podle míry vlivu, který uplatňují tržní subjekty na trhu, rozlišujeme konkurenci: napříč trhem, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky. Podle stupně dokonalosti trhu, hovoříme o: dokonalé a nedokonalé konkurenci (typu monopolu, monopsonu, oligopolu a monopolistické konkurenci). [24]

Obdobně jako v USA (antitrustové zákonodárství z let 1890 Shermanův zákon, 1914 Claytonův zákon) je i v ČR chráněna hospodářská soutěž právními předpisy (zákon č. 143/01 Sb., o ochraně hospodářské soutěže zákon číslo 513/91 Sb., obchodní zákoník upravující nekalosoutěžní chování).

V ČR je zakázáno jakékoliv nekalosoutěžní chování, které vede nebo může vést k ohrožení hospodářské soutěže (konkurence). Zákon přesně vymezuje „zakázané“ jednání, k nimž může docházet v souvislosti s uzavíráním kartelových dohod, při fúzích (spojování) podniků nebo v souvislosti se zneužíváním monopolního či dominantního postavení. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, které tuto oblast dozoruje, vede i Kartelový rejstřík, v němž jsou uvedeny firmy, kterým byla udělena příslušná výjimka ze zakázaného chování. [24]

1.2. Dělení konkurence

1.2.1 Konkurence napříč trhem

Na trhu dochází k protichůdným zájmům obou zúčastněných stran. Dodavatelé mají cíl prodat svůj produkt za co nejvyšší cenu s maximálním ziskem, kupující žádají levné a kvalitní zboží s vyššími hodnotami, které by jim produkty měly přinést, přičemž nákupy jsou bezprecedentní, rostou požadavky na etické chování, sociální odpovědnost firem, roste uvědomění zákazníků.

Aby došlo k rovnováze požadavků obou stran, je nutné najít kompromis mezi nabídkou a poptávkou.

1.2.2 Konkurence na straně poptávky

Jedná se o střet zájmů jednotlivých kupujících (zákazníků), kdy každý chce pořídit své nákupy za co nejnižší cenu v co největším objemu, mnohdy i na úkor ostatních kupujících.

Tento střet (konkurence) kupujících může vést k růstu cen.

1.2.3 Konkurence na straně nabídky

Zde dochází ke dvěma základním typům konkurence, a to:

cenová konkurence – jedná se o udržování nižších cen, než nabízí konkurence

necenová konkurence – vychází z nabídky kvalitních, inovovaných a technicky zajímavých výrobků, které splňují ekologické požadavky a jsou žádané i z důvodu kvalitních doplňkových a servisních služeb, delší záruky nebo poskytnutí dalších výhod.

dále můžeme dělit konkurenci na:

dokonalou konkurenci – jedná se o ekonomickou teorii, kdy v hospodářské soutěži jsou

naprosto stejné podmínky pro všechny zúčastněné

nedokonalou konkurenci – zde řadíme oligopol, monopol a monopolistickou konkurenci.

1.3 Konkurenční výhoda

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Dosažená ekonomická úroveň na druhé straně má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody domácích podniků.[9] Pokud firma disponuje konkurenční výhodou, může to znamenat její úspěch v podnikání. Je ale nutné soustředit se v tomto ohledu na více oblastí a konkurenční výhodu vzájemně prolínat v podobě nabídky mimořádné jakosti, designu, příznivých cen, či poskytování kvalitních služeb. Každá konkurenční výhoda je však aktuální jen do té doby, než někdo jiný přinese na trh něco zajímavějšího a tedy žádaného.

1.4 Analýza konkurence

Využíváním příležitosti z okolí může být zlepšována konkurenční pozice. Konkurenty pak jsou nejen ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni kdo usilují o výdaje spotřebitelů. [8]

Cílem analýzy konkurence by mělo být odhadnut budoucí chování konkurentů na trhu a respektovat je při vlastním procesu rozhodování marketingové strategie a taktice a její implementaci. Podnik by měl permanentně srovnávat potřeby a očekávání zákazníků s parametry své nabídky a nabídky konkurence, aby si uvědomil, v čem může být lepší než konkurence, v čem je s konkurencí srovnatelný a v čem spočívají jeho slabé stránky. Jen tak, může management podniků poznat, o co opírat svou konkurenceschopnost na trhu, na jaké bázi vytvářet svou konkurenční výhodu jako základ budoucí prosperity podniků. [9]

Následující seznam ukazuje příklady otázek, které je nutno si klást při analýze našich konkurentů:

- Jak je konkurence intenzivní?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaký je jejich profil?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaké hrozby pro nás konkurenti představují?
- Jakou používá konkurence reklamu a jak často?
- Jaké jsou ceny našich konkurentů?
- Jak konkurenti reagují na hrozby?
- Jaká je distribuce výrobků u konkurentů?
- Jakou technologii konkurence používá?
- Zda se věnuje konkurence inovaci svých výrobků či služeb?
- Jaké jsou finanční možnosti konkurence?
- Vlastní konkurence patenty, licence nebo chráněné značky?
- Do jaké míry uspokojují výrobky konkurence potřeby zákazníků?
- Jaká jsou odvetná opatření konkurentů?
- Jaké jsou cíle našich konkurentů?
- V čem spočívá úspěšnost našich konkurentů? [2]

1.5 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

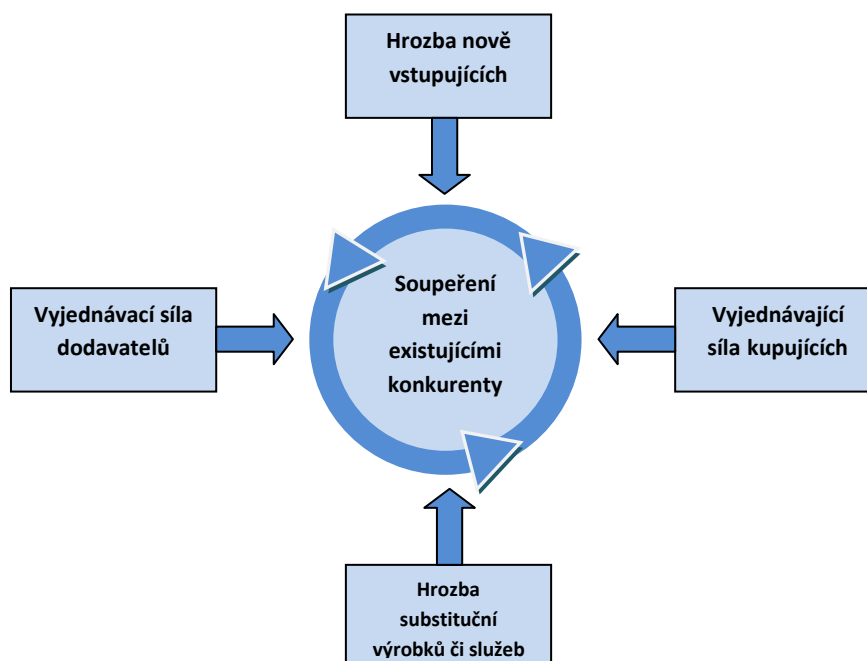
1.5.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Obečné pravidlo říká, že čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo náklady, nebo na obě tyto kategorie a tím méně bude pro aktéry, kteří v něm působí. Michael Porter se zabýval konkurenčním chováním v prostředí tržních okolností, kdy zde teorii nazval „pět sil“. Každá z pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví.

V každém odvětví existuje pět sil, které působí na všechny obchodní činnosti souběžně, avšak s různou intenzitou, podle daného odvětví:

- vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba konkurentů, kteří do odvětví nově vstupují
- Intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty

Uvedené faktory mají rozhodující vliv na návratnost investic, protože ovlivňují ceny, náklady a investice v daném odvětví.



Obr.1 Struktura odvětví: pět sil v pojetí M. Portera [3; str. 43]

Cílem modelu pěti sil je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. [9]

Kupující

Zákazníci se budou snažit tlačit ceny směrem dolů nebo mohou požadovat, aby měl výrobek vyšší hodnotu. Zde působí následující vlivy:

- Možnost odchodu kupujícího k jinému dodavateli
- Schopnost dodavatelů rychle reagovat na nové požadavky kupujících
- Logistické podmínky dalších dodavatelů
- Konkurenční podmínky v dané oblasti podnikání

Dodavatelé

Dodavatelé budou chtít nasadit vyšší cenu, nebo mohou požadovat výhodnější podmínky.

Těmto hrozbám lze čelit:

- Kvalitním informačním systémem v oblasti prodejů a nákupů
- Přehledem o kupujících a dodavatelích, jejich zvyklostech, cenách a dodacích podmínkách
- Kalkulací nákladů spojených s případnou změnou kupujících a dodavatelů

V této oblasti jsou důležité následující aspekty:

- Počet dalších potencionálních konkurentů
- Existence možnosti náhrady jiným kupujícím
- Schopnost dodavatele rychle reagovat na nové požadavky kupujících
- Vzdálenost dodavatele ke kupujícím a logistické podmínky
- Závislost dodavatele na prodeji výrobků konkrétním kupujícím
- Kvalita, cena a poskytované služby k dodávanému výrobku

Substituty

Jedná se o alternativní výrobky nebo služby, které nahrazují současnou nabídku na trhu a mohou lépe uspokojit potřebu zákazníka, než původní výrobek.

Této hrozbě můžeme čelit:

- Snížením ceny výrobku
- Zvýšením užitné hodnoty výrobku a nabídkou doplňkových služeb
- Sledování a včasným předvídáním potřeb a požadavků zákazníků
- Inovací a vývojem nových výrobků a služeb, které se budou odlišovat od těch konkurenčních

Nově vstupující do odvětví

Nově vstupující do odvětví mají snahu získat svůj tržní podíl, avšak mnohdy je toho odvětví chráněno bariérami vstupu. Vstup nové firmy na trh vyžaduje vytváření distribučních sítí a pozice na trhu.

Proto je potřeba zjistit:

- Zda existují bariéry spojené se vstupem na daný trh
- Jak vysoké náklady jsou spojené s případným vstupem na nový trh
- Jak je přístup k distribučním článkům?

Soupeření

Pokud je intenzita soutěžení příliš vysoká ať už v podobě příliš nízkých cen pro kupující, nebo v podobě vynakládání příliš vysokých nákladů na konkurenční jednání, jsou zisky soupeřících firem jen velmi nízké a pro některé mohou být i likvidační. Podstatná je kapitálová síla a rozsah podnikání dané firmy. Zanedbatelné nejsou ani náklady na vývoj a inovaci výrobku a kvalitní doprovodné služby.

Této hrozbě lze čelit:

- Uvedením výrobku na správném místě za správnou cenu
- Následováním strategie nízkých nákladů, odlišení nebo nalezení tržní mezery
- Získáváním informací o konkurenci, zákaznících a dodavatelích v oboru

Existují dva základní přístupy ke konkurenci, a to být nejlepší nebo být jedinečný.

V případě volby stylu „být nejlepší“ se firma soustředí na tržní podíl a konkurenci pomocí napodobování. V případě volby jedinečnosti má firma snahu dosahovat vyšší návratnost, soustředí se na zisky a konkuruje pomocí inovací [3].

1.5.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je možno chápat jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytýčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku.

Porter tvrdí, že výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména dvěma faktory a přitažlivostí odvětví a konkurenčním postavením firmy v daném odvětví [1].

1.5.3 Konkurenční strategie podle J. Jiráska

Tato strategie dále rozvíjí Porterovu teorii konkurenčních sil. Objevují se zde dvojí síly, a to vnitřní a vnější.

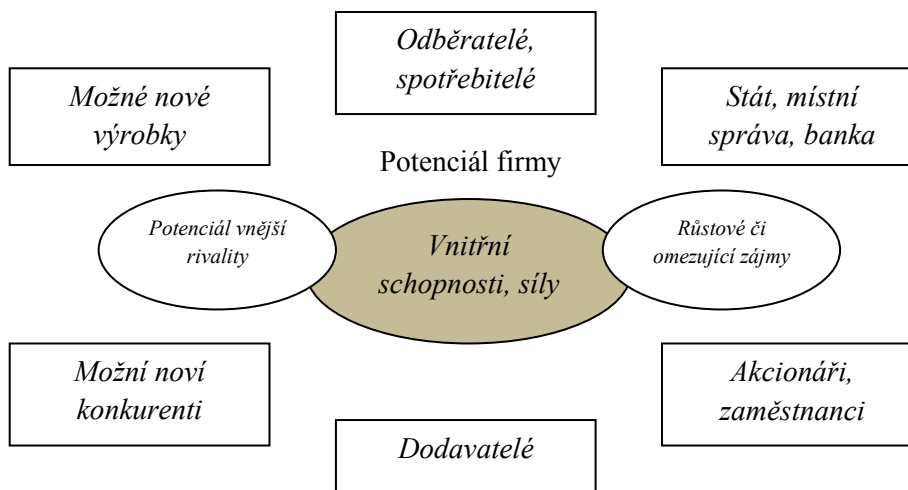
Vnější síly:

- Dodavatelé
- Odběratelé
- Potenciální noví konkurenti
- Potenciální nové výrobky jiných dodavatelů
- Zaměstnanci
- Akcionáři
- Stát
- Úřady
- Bankovní ústavy

Vnitřní síly:

- Silné a slabé stránky firmy
- Vnitřní schopnosti firmy
- Růstové nebo omezující zájmy firmy
- Potenciál vnitřní rivality firmy [4]

Model sil mající vliv na konkurenční strategii podle Jiráska je znázorněn viz obrázek 2.



Obr. 2 Model sil působících na konkurenční strategii dle Jiráska [4]

1.5.4 Teorie tržních pozic konkurence podle P. Kotlera

Tato teorie navazuje na výše uvedené strategie M.E. Portera a J. Jiráska, kde P. Kotler při vymezení konkurenční strategie vychází z tržní pozice firmy, jež si sama firma stanovuje.

V této teorii čtyřem pozicím konkurence odpovídají čtyři strategie.

Tržní vyzyvatel – zde firma zaujímá podstatné postavení na trhu a často využívá ofenzivní strategii

Tržní vůdce – jedná se o firmu s dominantním nebo významným postavením na trhu, určující tržní podmínky, přičemž udržení tržního podílu je možné případnou nepřetržitou inovací, či udržením nízkých nákladů pro konkurenty

Následovatel – firma s méně významným podílem na trhu, která s ostatními nesoupeří, ale pouze následuje vedoucí firmu novými výrobky a zlepšuje služby včetně cenových změn

Výklenkář – firma, která vyhledává mezery na trhu, které velké firmy opomíjejí [5].

Jak bylo zmíněno v jednotlivých strategiích podle Kotlera, jednou z možností, jak udržet či zvýšit tržní podíl jsou inovace. Každá firma musí dříve či později inovovat svůj výrobek či představit zcela nový [2].

1.6 Benchmarking

Benchmark znamená v překladu stálý bod potřebný jako základ pro měření. Dá se vyložit i jako norma, standart nebo vzor, podle kterého lze hodnotit výkonnost firmy jako celku, nebo jeho jednotlivých činností. Jedná se o dlouhodobý a trvalý proces vzájemného porovnávání a sledování výsledků s konkurencí z hlediska kvality a efektivnosti výroby daného výrobku, nebo realizace určité služby. Benchmarking porovnává i výrobní metody nebo postupy, za účelem zlepšení kvality nebo efektivity.

Rozlišuje se pět typů benchmarkingu, a to:

- Interní
- Konkurenční
- Funkcionální
- Generický
- Spolupracující

Smysl benchmarkingu spočívá ve včasné varování managementu firmy na nutnost změn [6]. Klíčovou otázkou je, jak identifikovat, kterým jednotlivým společnostem by měla být v rámci benchmarkingu věnována pozornost. Primárním nástrojem je sekundární výzkum, kdy se jedná o průzkum pomocí novin, časopisů, internetu a osobních kontaktů. Benchmarkingový výzkum má mnoho forem a to např. telefonický výzkum, psané dotazníky, průzkum v literatuře, výměna připravených materiálů, návštěvy na místě či benchmarkingové konference. [14]

1.7 BCG Matice

BCG matice byla vytvořena americkou firmou Boston Consulting Group k analýze obchodní jednotky nebo výrobní řady. Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti:

vertikální osa – očekávaná míra růstu trhu

horizontální osa – relativní tržní podíl

Základem tohoto modelu je myšlenka, že čím vyšší tržní podíl náš výrobek má, tím rychleji roste určitý trh a tím úspěšnější naše firma je. Matice BCG je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje jiný typ obchodu. Jednotlivé kvadranty jsou následující:

Otazníky

Výrobky, zaváděné na trh, zatím s nízkým tržním podílem, ale s vysokým tempem růstu. Vyžadují finanční vstupy pro zvýšení tržního podílu. Mohou být jak ziskové, tak i ztrátové, průzkum trhu ukáže, zda do nich investovat nebo stáhnout z trhu.

Hvězdy

Když je otazník úspěšný, stává se hvězdou, která má relativně silné postavení na trhu a operuje na trhu vysokým tempem růstu. Je nutné vynaložit velké finanční částky na jejich udržení na trhu, výsledkem je však vysoký zisk.

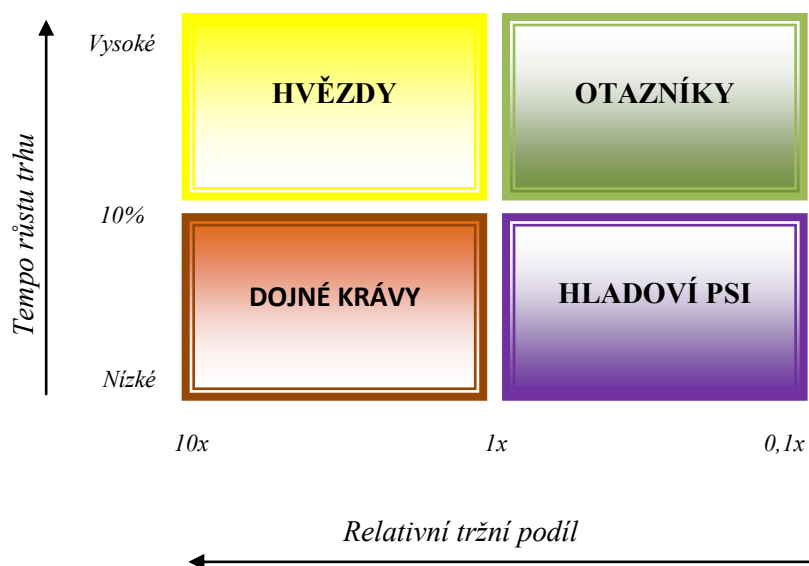
Dojné krávy

Jsou to úspěšné výrobky, které nevyžadují velké množství investic, produkují velký objem hotovosti, která je využívána k financování ztrát u ostatních skupin výrobků.

Hladoví psi

Jsou výrobky, které většinou přinášejí nízké zisky a někdy i ztráty. Je nutné zvážit, zda je udržovat dále na trhu nebo stáhnout, zejména pokud jsou dlouhodobě neperspektivní [7].

Model matice BCG se shora popsanými kvadranty je znázorněn na obr. č. 3



Obr. 3 BCG Matice

Z uvedeného vyplývá, že jednotlivé typy výrobků postupně mění svou pozici v portfoliu firmy. Model ukazuje, jak velké investice budou jednotlivé výrobky vyžadovat v určitém časovém období [2].

Možné strategie pro další osud jednotlivých typů výrobků jsou následující:

- Budovat
- Udržovat
- Sklízet
- Zbavovat se

1.8 Strategická analýza

Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují [9].

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýza okolí
- analýza vnitřních zdrojů a schopností

1.8.1 Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vliv trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí.[9]

Analýza vlivu **makrookolí** se zabývá faktory, které na podnik působí na mikroúrovni, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit, kdy k tomuto účelu se používá metoda PEST analýzy. Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, oficiální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. *Cílem analýzy makroprostředí* je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

Analýza vlivu **mikrookolí** zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, která firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit partnery, zákazníky,

konkurenci a veřejnost. *Cílem analýzy mikroprostředí* je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.[6]

1.8.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdroje a schopnosti podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti, vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností, je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku, jako základní konkurenční výhody.[9]

1.9 PEST analýza

Jedná se o analýzu externího prostředí firmy, kde sledujeme čtyři základní oblasti:

- Politické faktory – zahrnující stabilitu vlády a politického prostředí země, podporu zahraničního obchodu, aktuální legislativu a předpisy státu, daňovou a sociální politiku a členství země v různých seskupeních, např. v EU
- Ekonomické faktory – zahrnující míru nezaměstnanosti, měnové kurzy, míru inflace, ekonomický rozvoj, přístup ke kapitálu, apod.
- Sociální faktory – zabývající se demografií, životním stylem, využíváním volného času, sociálními trendy, apod.
- Technologické faktory – zahrnují inovace a technologické změny, nové patenty a nové pracovní a výrobní metody [27]

V současné době jsou i důležité ekologické faktory, které zahrnují ochranu životního prostředí, recyklaci odpadů a obnovitelné zdroje. [8]

Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit.

Analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů je užitečná především ve čtyřech hlavních směrech:

- uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních prvků
- mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem

- při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti [8]

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. [8]

1.10 GAP analýza

GAP analýza neboli analýza tržních mezer je jednoduchým nástrojem, který usnadňuje manažerům rozhodování při volbě marketingových strategií.

Cílem této analýzy je identifikace nesrovnalostí mezi marketingovými deklarovanými a dosaženými cíli v případech, kdy běžné aktivity nejsou přizpůsobeny dosažení vytýčených cílů.

Jedná se o analýzu tržních mezer, která dává odpověď na dvě základní otázky:

- Jak posuzovat vzniklou mezeru mezi deklarovanými a skutečně dosaženými cíli?
- Jak vzniklou mezeru posuzovat?

Vzniklou mezeru lze překonat různými způsoby, např. využitím strategie:

- Penetrace trhu
- Rozvoje produktu
- Rozvoje trhu
- Diverzifikace

Podle Kotlera a Armstronga je zaplnění strategické mezery možné jedním ze tří následujících způsobů:

- Odhalení a využití v rámci stávajícího obchodního portfolia - příležitosti intenzivního růstu
- Budování integračních vztahů, které mají vztah k podnikatelským aktivitám firmy – příležitosti integrovaného růstu
- Připojení dalších podnikatelských aktivit, které nemají k těm dosavadním žádný vztah - příležitosti diverzifikačního růstu [6]

1.11 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat do jaké míry jsou silné a slabé stránky strategie firmy schopny se vyrovnat se změnami, které mohou nastat v prostředí kolem firmy. Jedná se tedy o určení zásadní konkurenční výhody firmy a zjištění klíčových faktorů k úspěchu. Firma by se měla soustředit na získávání silných stránek, využití příležitostí a naopak odstraňování hrozeb a slabých stránek. SWOT analýza je tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která se dále dělí na analýzu SW a analýzu OT. Analýza OT, kterou je doporučováno začínat, je analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, obsahující faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, tak i mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost). Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procesy, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, materiální prostředí a management firmy) [7].

Samotný název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strengths (silné stránky)
- W = weaknesses (slabé stránky)
- O = opportunities (příležitosti)
- T = threats (hrozby)

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní (silné a slabé stránky a faktory externí příležitosti a ohrožení). Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna viz tabulka 1. Příklady faktorů ve SWOT matici.

Tab. 1 Příklady faktorů ve SWOT matici [2].

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Silná značka• Dobré povědomí mezi zákazníky• Cenová výhoda díky know-how• Exklusivní přístup k přírodním zdrojům• Aktivní přístup k výzkumu a vývoji	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nedostatek marketingových zkušeností• Špatné umístění firmy• Špatná reputace mezi zákazníky• Nedostatečný přístup k distribučním cestám• Vysoké náklady
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Nové technologie• Nenaplněné potřeby zákazníků• Odstranění mezinárodních bariér• Rozvoj nových trhů• Akvizice, joint ventures	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Vstup nových konkurentů na trh• Konkurenti s užšími náklady, lepším výrobkem• Nová regulační opatření, daňové zatížení• Změny v zákaznickových preferencích• Zavedení obchodních bariér

Na základě vyhodnocení dopadů na strategii firmy vznikají čtyři možné strategie:

- SO – využití silných stránek pro získání konkurenční výhody
- WO – využití příležitostí a odstranění slabých stránek
- ST – využití silných stránek pro potencionální střet s hrozbou
- WT – odstranění slabých stránek, obranná strategie

Pro větší přehlednost této strategie je zpracována viz tabulka 2 Strategie SWOT analýzy.

Tab. 2 Strategie SWOT analýzy

<i>SWOT ANALÝZA</i>	INTERNÍ ANALÝZA		
	S: Silné stránky		W: Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	O: Příležitosti	<i>S-O-strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování dle http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_analýza. [online]. [cit.2013-18-1]

1.12 Strategie plánování

Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.

Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase. Plánování se neobejde bez posouzení zdrojů a schopnosti firmy, představující omezení, která musejí podnikatelé a manažeři při plánování respektovat [6].

Cíle firmy by se měly určovat v níže uvedených oblastech:

- postavení na trhu, inovace, produktivita
- materiálové a finanční zdroje, rentabilita
- manažerské výkonnosti a zodpovědnosti
- výkonnosti pracovníků a jejich postoje
- sociální zodpovědnost

Určování cílů je kritickým prvkem plánování. Pro stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro dosažení určitých cílů [6].

Strategické plánování – jedná se proces, jehož výstupem je písemný dokument a to strategický plán

Strategický plán: - obsahuje specifikaci akcí, které musí firma uskutečňovat v zájmu dosažených cílů
- je podkladem pro projednávání s ostatními skupinami jak uvnitř, tak i vně podniku [6]

1.12.1 Marketingové plánování

Marketingový plán se skládá ze šesti kroků a to ze situační analýzy, cíle, strategie, taktiky, rozpočtu a kontroly.

Situační analýza - během ní společnost prověřuje makro síly (PEST analýza) a všechny hráče (společnost, konkurenty, distributory a dodavatele), které okolo sebe má a dále provádí SWOT analýzu.

Cíle - tato část je založena na rozpoznání nejlepších příležitostí uvedených v situační analýze. Společnost je seřadí, určí cílové trhy, stanoví cíle a časový plán k jejich dosažení.

Strategie - úkolem strategie je, aby vybrala nejefektivnější směr kroků potřebných k dosažení cílů.

Taktika - strategie musí být detailně vysvětlena s ohledem na systém 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) a jednotlivé činnosti budou zahrnuty do pracovních rozvrhů konkrétních osob, které budou plán uskutečňovat.

Rozpočet - naplánované činnosti a aktivity vyžadují určité výdaje, o které se zvyšuje rozpočet potřebný k dosažení cílů společnosti. [13]

Kontrola - společnost musí stanovit revizní periody a měření, která prokáží, jestli v plánu došlo k pokroku, a když výkonnost pokulhává, tak by měla společnost přehodnotit své cíle, strategie nebo činnosti, aby situaci napravila. [13]

1.13 Podnikatelské prostředí

Kvalita podnikatelského prostředí je založena na podnikatelském přístupu, jehož věcnou podstatou je identifikace příslušných investičních preferencí podnikatelských subjektů. Tyto podnikatelské preference lze vyjádřit koncentrovaným způsobem, který vychází z předem definovaného souboru faktorů kvality podnikatelského prostředí. Pro hodnocení kvality podnikatelského prostředí je přirozeně nezbytné mít k dispozici relevantní odhady příslušných vah vybraných faktorů, které lze s potřebnou mírou objektivit stanovit na základě kvalifikovaných průzkumů, odpovídajících názorů potencionálních investorů a navazujících statistických a dalších analýz. [11]

V podnikatelském prostředí působí několik faktorů a to obchodní, pracovní, infrastrukturní, lokální, cenový a environmentální.

Mezi *obchodní faktory* řadíme:

- faktor blízkosti trhu
- faktor koncentrace významných firem
- faktor přítomnosti zahraničních firem
- faktor podpůrných služeb

Mezi *pracovní faktory* řadíme:

- faktor dostupnosti pracovních sil
- faktor kvality pracovních sil
- faktor flexibility (podnikavosti) pracovních sil

Mezi *infrastrukturní faktory* řadíme:

- faktor kvality silnic a železnic
- faktor informačních a komunikačních technologií

Mezi *lokální faktory* řadíme:

- faktor podnikatelské a znalostní báze
- faktor asistence veřejné správy [11]

Mezi *cenové faktory* řadíme:

- faktor ceny práce
- faktor ceny nemovitostí

Mezi *environmentální faktory* řadíme:

- faktor urbanistické a přírodní atraktivity území
- faktor environmentální kvality území [11]

Každá skupina lidí postupně vytváří soubor určitých hodnot, tedy důležitých principů a cílů, které určují „co je správné a co špatné“ a co pak určuje převládající způsob jednání jejich členů. I když si to mnohdy neuvědomujeme, postupně se nám tyto hodnoty dostávají pod kůži a ovlivňují naše vlastní jednání a výběr dalších spolupracovníků. [15]

2 Představení společnosti Rektimont, s.r.o.

Společnost Rektimont, s.r.o. byla založena v roce 1990. Od svého začátku působila v oblasti vyhrazených zdvihacích zařízení, ocelových konstrukcí a revizních činností. V roce 1998 byla provedena transformace na společnost s ručením omezeným se sídlem v Ostravě-Vítkovicích, kde má společnost vlastní výrobní, skladové a kancelářské prostory včetně školicího střediska. Své služby a pracovní činnosti nabízí společnost na základě praktických a odborných zkušeností kmenových zaměstnanců - svářečů se státní zkouškou, montérů OK, zámečníků, revizních techniků apod., kteří pracují v souladu s oprávněním a osvědčením:

- TIČR Ostrava – výroba, montáž, opravy a rekonstrukce vyhrazených ZZ
- OBÚ Ostrava – montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených ZZ
- autorizovaného inženýrství (statické posudky)
- soudního znaleství (stavby, důlní škody a ekonomika)
- certifikáty vystavené ČSMM-L Praha a ostatních odborných institucí a skupin[20]

2.1 Základní údaje společnosti

Daná společnost se nazývá Rektimont, s.r.o. a má sídlo na ul. Prokopa Velikého 1160/10, Ostrava-Vítkovice, PSČ 70300. Do právnických subjektů se od roku 1997 zařazuje jako jednatel a spoluvlastník společnosti Ing. František Doležel. Mezi další společníky je zařazena pouze jeho manželka Pavla Doleželová. Jako prokuristé zde pracují Ing. Jaroslav Pokorný a Ing. Karel Gába. Tato firma v současné době disponuje 56 kmenovými zaměstnanci. Firma využívá navíc tzv. sezónních pracovních poměrů a to v období od jara do podzimu v závislosti na počtu zakázek vedoucích k uspokojení klientů. [20]

2.2 Certifikace

Ve snaze zvýšit prestiž společnosti a připravit se na náročnou legislativu a předpisy Evropské unie, získala společnost v roce 2000 Velký průkaz způsobilosti dle ČSN 73 2601-Z2:1994, čl. 203 a certifikát systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, a to pro výrobu, montáž a opravy ocelových konstrukcí a zdvihacích zařízení (i vyhrazených) a pro montáž a opravy plynových zařízení pro skladování a rozvod plynů. [20]

Certifikace společnosti podle mezinárodních standardů norem ISO 9001 je nejlepším objektivním důkazem závazku společnosti ke kvalitě ve vztahu k zákazníkovi a poskytuje jí možnost trvalého rozvíjení obchodních aktivit. [20]

2.3 Činnosti společnosti

Společnost *nabízí*

- komplexní inženýrsko-dodavatelskou činnost
- rektifikaci jeřábových drah včetně zaměření
- revizní činnosti v oblasti zdvihacích zařízení včetně inspekci a zvláštního posouzení

Společnost *realizuje*

- výrobu, montáž a servis ocelových konstrukcí
- výrobu, montáž a servis vyhrazených zdvihacích zařízení
- výrobu a montáž zámečnických prvků a celků

Společnost *zajišťuje*

- zpracování odborných posudků včetně znaleckých v oborech zdvihacích zařízení a stavebnictví
- poradenskou činnost včetně zpracování návrhů na provedení prací
- odborné kurzy, školení a vzdělávací akcí v oboru ZZ a OK

Z uvedeného rozsahu prací je zřejmé, že společnost je schopna nabídnout zákazníkům kompletní dodávky v oborech ocelových konstrukcí a zdvihacích zařízení od revizí, projekce, dodávky, montáže až po záruční servis. [20]

2.4 Výrobní program společnosti

Tato firma zaměřuje svůj výrobní program do několika různých specifických oblastí a to do zdvihacích zařízení, ocelových konstrukcí, stavebních projektů, služeb a technické podpory. Jednotlivé oblasti jsou blíže popsány v následujících podkapitolách. [20]

2.4.1 Oblast ocelových konstrukcí

- výroba a montáž ocelových konstrukcí v rozsahu specifikovaných požadavků (haly, jeřábové dráhy, mosty a technická zařízení)
- opravy a rektifikace objektů (energomostry, těžní věže, budovy) v rámci odstraňování následků důlních škod
- výroba a montáž lanových záchytných systémů na všech druzích konstrukcí
- montáž a opravy zařízení pro skladování, přepravu a rozvod plynů (plynojemy, plynovody a rozvody)
- provedení znaleckých posudků všech druhů ocelových konstrukcí
- kompletní projektová činnost včetně statických výpočtů
- kontrolní měření geometrického tvaru (svislosti, deformace)
- odstraňování následků důlních škod včetně provedení znaleckých posudků se stanovením cenových odhadů důlních škod
- revize a zpracování odborných posudků stavebních a technologických objektů např. energomostů, těžních věží, stožárů a budov
- kompletní realizace oprav výrobních agregátů, realizace staveb na klíč

2.4.2 Oblast stavebních objektů

- stavební a montážní činnost včetně likvidačních prací
- revize, prohlídky a odborné posudky staveb
- opravy staveb
- zdvihací práce s využitím hydraulických zařízení

2.4.3 Oblast služeb a technické podpory

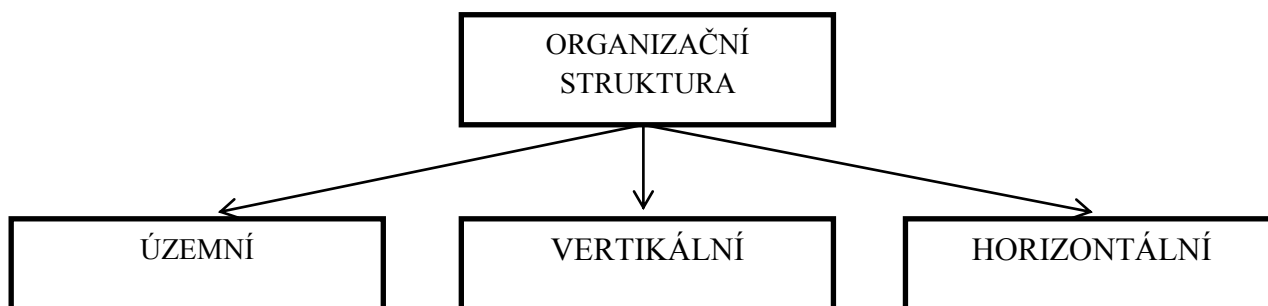
- soudní znalectví v oboru stavebnictví, důlních škod a ekonomiky
- projektová, inženýrská a investorská činnost ve výstavbě
- školící a lektorská činnost obsluhy zdvihacích zařízení
- zpracování soupisu povinností při zajišťování bezpečného provozu ZZ a OK
- požární dozor při pracích s otevřeným ohněm
- pronájem školicího střediska[20]

2.4.4 Oblast zdvihacích zařízení

- výroba zdvihadel, pojízdných zdvihadel, mostových a portálových jeřábů do nosnosti 20 000 kg
- výroba a opravy závěsných prostředků (traverzy, C-háky) včetně atypických dle přání zákazníka
- výroba a montáž lanových záchytných systémů pro zajištění bezpečného pohybu pracovníků provádějících údržbu a opravy
- výroba nosičů drátů, palet pro skladování, regálů a různých zámečnických výrobků
- výroba, montáž i demontáž všech typů jeřábových drah včetně doplňujících konstrukcí (výstupy, plošiny, lávky)
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- kompletní projektová činnost včetně statických výpočtů
- kontrolní měření geometrického tvaru pojezdových drah, měření deformací (průhybů) na mostových jeřábech a speciálních technologických zařízeních
- rektifikace jeřábových drah ocelových, železobetonových, pozemních (dočasných) i vyvýšených
- kontrolní měření geometrie pojezdových kol jeřábu
- seřízení geometrie pojezdových kol jeřábu
- opravy, GO, rekonstrukce a modernizace všech typů zdvihadel, pojízdných zdvihadel, jeřábů a regálových zakladačů se svisle pohyblivými stanovišti obsluhy
- revizní a inspekční činnost na zdvihacích zařízeních včetně zvláštních posouzení a činnost vyplývající z pozice technika - znalce zdvihacích zařízení
- proškolení obsluh zdvihacích zařízení včetně přezkoušení a vystavení příslušných dokladů[20]

2.5 Organizační Struktura

Strukturu této společnosti můžeme rozdělit do 3 hlavních proudů:



- **Územní struktura**

Společnost REKTIMONT, s.r.o. má jediné sídlo a není členěna na odštěpné závody, pobočky či střediska sídlící na jiné adrese. Organizační struktura stanovuje horizontální a vertikální strukturu společnosti včetně základních práv, povinností a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

- **Vertikální struktura**

Organizační struktura stanovuje 3 stupňové řízení.

1. **Útvar ředitele** - organizační celek je tvořen poradou vedení kdy v čele stojí ředitel
2. **Úsek** - rozsahu, může být dále členěn na nižší organizační celky – oddělení. V jeho čele stojí organizační celek plnící úkoly totožného či příbuzného charakteru a obsahu, který dle svého vedoucí úseku
3. **Oddělení** - nižší organizační celek v rámci úseku zabezpečující úkoly konkrétně definovaného charakteru

- **Horizontální struktura**

Organizační struktura stanovuje členění na 7 úseků.

1. **Obchodní úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnost v oblasti průzkumu trhu, nabídek a hospodářských smluv. Koordinuje předvýrobní etapu ve spolupráci s ostatními úseky.

2. **Technický úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti technologie a přípravy výroby a správy majetku. Koordinuje svou činnost s ostatními úseky a externími partnery.
3. **Ekonomický úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti ekonomiky, účetnictví, finančních, daňových a odvodových povinností. Koordinuje svou součinnost s ostatními úseky a externími partnery.
4. **Revizní úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti revize ocelových konstrukcí a zdvihacích zařízení. Koordinuje svou součinnost s ostatními úseky a externími partnery.
5. **Strojní úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti oprav a montáží strojních celků a strojních prvků. Koordinuje svou součinnost s ostatními úseky a externími partnery.
6. **Montážní úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti oprav a montáží ocelových konstrukcí a konstrukčních prvků. Koordinuje svou součinnost s ostatními úseky a externími partnery.
7. **Výrobní úsek** - zajišťuje v plném rozsahu činnosti v oblasti předvýrobní a výrobní. Koordinuje svou součinnost s ostatními úseky a externími partnery.

Organizační schéma jednotlivých úseků je rozkresleno v organizačním schématu společnosti Rektimont s.r.o. viz Příloha 1.

2.6 Právní moc a odpovědnost vedoucích pracovníků

- **Ředitel společnosti**
 - vede a řídí společnost v plném rozsahu
 - je jmenován jednatelem společnosti
 - je odpovědný jednatelem společnosti
 - je nadřízen všem pracovníkům společnosti
- **Vedoucí úseku**
 - řídí a zodpovídá v plném rozsahu za příslušný úsek
 - je jmenován ředitelem společnosti
 - je přímo podřízen řediteli společnosti
 - je přímo nadřízen všem pracovníkům úseku, případně vedoucím oddělení - mistrům, je-li v úseku tento organizační celek zřízen
 - specifikace kompetencí a zodpovědnosti je součástí jeho popisu práce

- *Vedoucí oddělení, mistr*
 - je jmenován vedoucím úseku
 - je přímo podřízený vedoucímu úseku
 - je přímo nadřízen všem pracovníkům oddělení - kolektivu.
 - řídí a zodpovídá v plném rozsahu za příslušné oddělení či pracovní kolektiv

2.7 Konkurenční společnosti

Společnost Rektimont,s.r.o. představuje v Moravskoslezském regionu vzhledem ke své velikosti a zaměřením společnosti tzv. malý oligopol. Konkurenci má ve velkých společnostech jako je společnost ArcelorMittal Ostrava, a.s. a společnost EVRAZ VÍTKOVICE STEEL a.s., kterým však není v daných oblastech schopna konkurovat.

V rámci České republiky má společnost konkurenci v níže uvedených firmách:

ZETA CHRUDIM s.r.o.

Tato firma se zabývá komplexním servisem regálových zakladačů, regálů, jeřábů, zdvihadel, pohyblivých pracovních plošin a skladovací techniky. Součástí služeb je rekonstrukce a GO regálových zakladačů největších výrobců, konstrukční dokumentace rekonstrukcí regálových zakladačů, servisní opravy strojní a elektro, revize a revizní zkoušky strojní a elektro, školení obsluh, dozorců a údržby, dodávky náhradních dílů, technická pomoc, termínovaný servis. K dalším činnostem společnosti patří: Revize regálů, označování, stanovení nosnosti (dle ČSN 269030) a jejich montáže a demontáže. [23]

MONTRAZ

V roce 1992 zahájila činnost v oblasti pozemního stavitelství a to jak realizací kompletních dodávek občanské, bytové a průmyslové výstavby tak i zajišťováním inženýrské, poradenské a projektové činnosti. Rok 1995 přináší areál závodu PREFA Dolní Březinka, kde zřizuje firma své sídlo a rozšiřuje svoji činnost o výrobu železobetonových prefabrikovaných prvků, především stropních dutinových panelů a dalších nosných prvků konstrukcí budov. V menší míře se zabývá výrobou drobného betonářského zboží. Rokem 1996 zahájila provoz prodejny stavebnin. V polovině roku 2007 firma opouští své méně perspektivní obory a

specializuje se pouze na dvě doposud hlavní činnosti. První zůstává výroba a montáže železobetonových prefabrikátů, jakými jsou například stropní dutinové panely, silniční panely, překlady, PZD desky, plotové dílce, skruže a zákryty. Druhým hlavním oborem pak zůstávají výroba a montáže ocelových konstrukcí. Do tohoto oboru spadá zejména výroba, opravy a montáže věžových či mostových jeřábů, dále pak výroba zásobníků a sil včetně nosných ocelových konstrukcí. Zejména z potřeb těchto hlavních oborů činnosti firma provozuje také nákladní automobilovou dopravu, autojeřáby a velkoobchodní i maloobchodní prodej stavebních dílců. [24]

FEST HF s.r.o.

Vznikla v roce 1999 jako firma orientující se na stavebnictví, opravy a výrobu zdvihacích zařízení, technologických zařízení se zaměřením na keramiku, slévárnictví, hutní výrobu a energetiku. Během několika let došlo k výraznému rozvoji nárůstu činností a obratu společnosti. Staré výrobní a administrativní prostory v Třemošné nám začaly být malé a firma přesídlila do nových objektů výrobního areálu v Horní Bříze, kde vlastníme tři výrobní haly se sociálním zázemím, skladovací, manipulační a administrativní budovy. Všechny prostory společnosti jsou postupně opravovány a modernizovány. V současné době se zaměřuje s cca 50 zaměstnanci na dodávky celých investičních celků, opravy a výrobu v oblastech zdvihací a manipulační techniky, strojní výroby, výroby ocelových konstrukcí, stavebnictví, elektroinstalace a dřevařské výroby. [25]

BBS servis, s.r.o.

Tato firma je přímým následníkem firmy Stanislav Bartoš – servis pracovních strojů – zámečnictví, která zahájila činnost začátkem roku 2001 s posláním, zajistit opravy a servis strojů a strojního zařízení pro malé a střední firmy v regionu Příbram. [22]

2.8 Spolupracující společnosti s referencemi

V této podkapitole nalezneme některé významné spolupracující firmy, které jsou relevantní k poskytnutí informací o úspěšnosti společnosti Rektimont, s.r.o.

- DALKIA Česká Republika, a.s.
- ČEZ, a.s. Elektrárna Dětmarovice
- DEZA, a. s. Valašské Meziříčí
- EVI Energetika Vítkovice, a.s. Ostrava-Vítkovice

- TSR Czech Republic, s.r.o.
- Moravskoslezské drátovny Ostrava-Vítkovice
- NOVÁ HUŤ - Válcovna za studena, spol. s r.o.
- OKD, a.s. Důl Darkov Karviná-Doly
- OKD, a.s. Důl ČSA Karviná
- Bucyrus Czech republic, a.s., Ostrava (OKD BASTRO, a.s.)
- OKD, OKK, a.s. Koksovna Jan Šverma a Koksovna Svoboda
- Plzeňský Prazdroj, a. s., Pivovar RADEGAST Nošovice
- ŠKODA Auto, závod Kvasiny
- TEPLOTECHNA Ostrava a. s.
- Válcovny plechu, a.s. Frýdek - Místek
- Válcovna trub TŽ, a. s.
- Vítkovické slévárny, s.r.o. Ostrava-Vítkovice
- VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
- VÍTKOVICE GEARWORKS a.s.
- V-NASS, spol. s r. o. Ostrava-Vítkovice
- ŽDB, a. s., Bohumín
- ArcelorMittal Ostrava, a.s. [20]

3 Analýza konkurenceschopnosti firmy Rektimont s.r.o.

3.1 SWOT analýza firmy

Pro vypracování SWOT analýzy jsem provedl v měsících leden až únor 2013 dotazníkovou akci v rámci firmy Rektimont s.r.o. Dotazník vyplnilo celkově 18 respondentů a to zástupců jednotlivých složek organizace. Dotazník je uveden viz příloha 2 této diplomové práce.

Po kolekci jednotlivých dotazníků proběhlo společné vyhodnocení sebraných příspěvků z dotazníků a byly vybrány klíčové body a jejich významnost v posouzení konkurenceschopnosti firmy s ohledem na faktory uvedené v PEST analýze.

Snahou diskuse bylo také vyhodnotit jednotlivé vnitřní faktory silných (S) a slabých (W) stránek firmy s ohledem na jejich důležitost a intenzitu v jejich dopadu na konkurenceschopnost. U příležitostí (O) a hrozeb (T), jako vnějších faktorů na konkurenceschopnost, jsem se zaměřil na ohodnocení jejich důležitosti a pravděpodobnosti výskytu. Kombinací vnitřních a vnějších faktorů se stanovila vzájemná interakce jednotlivých faktorů a u nejvýznamnějších kombinací byla stanovena strategie na podporu a rozvoj silných stránek a příležitostí, následně strategie na eliminaci či zmírnění dopadu slabých stránek a hrozeb na konkurenceschopnost firmy.

Výsledkem dotazníku a jeho následným vyhodnocením jsem vytvořil tabulku viz Tab. 3 Tabulka SWOT analýzy.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu nebo souladu.

Znaménka ve zhotovených tabulkách mají následující význam:

„+“ znamená důležitý faktor s vysokou intenzitou

„-“ znamená méně důležitý faktor s nižší intenzitou

Tab. 3 Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalifikovaná pracovní síla a know-how Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy Nezadluženost podniku Dobrá obchodně-prodejní politika Vyvážené portfolio poskytovaných služeb Vybudovaná image na regionálním trhu Dominantní postavení díky slabé konkurenci Kvalitně odváděná práce Soběstačnost při výrobě montážních prvků Tvůrce odvětvových norem pro EU	Klesající počet kvalifikovaných pracovníků Nedostatečný nábor nových zaměstnanců Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR Slabý marketing Příliš úzké obchodní vazby Úzká orientace pouze na lokální trh Technická zastaralost zařízení
Vnější příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů (<i>nová pobočka</i>) Čerpání prostředků z fondů EU pro rozvoj aktivit Nábor kvalifikované síly z okolních regionů Certifikace Podpora vzdělanosti	Nekalá soutěž Hrozba příchodu konkurence z SK a PL Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu Negativní ekonomický vývoj hospodářství Nezájem mládeže o obor Stárnutí obyvatel Životní prostředí

3.1.1 Silné stránky (Strengths)

- **Kvalifikovaná pracovní síla a know-how**

Kvalifikování a certifikování zaměstnanci firmy jsou pro firmu důležitým aktivem. Zaměstnanci jsou tak zárukou kvalitně odvedené práce a také umožňují vyhovět v mnoha přísných požadavcích při různých výběrových řízeních, kterých se firma pro získání zakázky účastní.

- **Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy**

Firma dbá o svou dobrou pověst i pečlivě vybudované dlouholeté vazby na své dodavatele i odběratele. Důraz na dobré vazby se pak promítá do množství přiřknutých zakázek od odběratelů, výhodnými cenovými podmínkami a příznivými cenami u dodavatelů na pořízení materiálu a výrobních prostředků.

- **Nezadluženost podniku**

Firma není zatížena finančními závazky, dlouhodobými ani krátkodobými, což snižuje rizika platební neschopnosti a zaručuje i výhodnou peněžní likviditu v případě potřeby.

- **Dobrá obchodně-prodejní politika**

Zkušený tým obchodníků je schopen dohodnout výhodné prodejní a platové podmínky zaručující výhodnou marži na zakázkách, kdy se firma nemusí podbízet a příliš stlačovat ceny dolů.

- **Vyvážené portfolio poskytovaných služeb**

Portfolio nabízených služeb je schopno pokrýt veškerou poptávku odběratelů v oboru, ve kterém firma podniká. Netřeba se dále příliš diverzifikovat, což by vedlo k nárokům na získávání další kvalifikované síly a případnému tříštění kompaktní nabídky, nehledě na zvýšené riziko čelit větší konkurenci v jiných oborech.

- **Vybudovaná image na regionálním trhu**

Firma si za řadu let své působnosti vybuchovala dobrou image podniku, jenž odvádí kvalitní práci ve stanovených termínech, což se odráží v přísunu poptávek po službách firmy.

- **Dominantní postavení díky slabé konkurenci**

V ostravském regionu i větší části Moravskoslezského kraje nemá firma výraznějšího konkurenta, jenž by konkuroval množstvím zaměstnanců, nabídkou služeb či technologickým a kvalifikovaným zázemím. Pro mnohé z potenciálních zákazníků je tak firma první volbou.

- **Kvalitně odváděná práce**

Zaměstnanci díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru i neustálým zvyšováním kvalifikace odvádějí kvalitní práci, která zvyšuje spokojenost a důvěru zákazníků v profesionalitu firmy a její hodnoty.

- **Soběstačnost při výrobě montážních prvků**

Nedávná investice do výrobní haly a do vybavení, umožňuje vlastní výrobu jednotlivých součástek a tím se firma stala nezávislou na dodavatelích potřebných součástek. Dominantními dodavateli tak zbývají společnosti ArcelorMittal a.s. a Vítkovice Steel a.s. jako dodavatelé hutního materiálu pro výrobu.

- **Tvůrce odvětvových norem pro EU**

Specifické technologické postupy a různorodost řešení pro zákazníky si žádá nové technologické normy. Díky kvalifikovanému týmu zaměstnanců jsou zde vytvářené nové

normy v daném odvětví, které jsou akceptovány celou EU i společností ISO. Firma tak může určovat nové směry, na které konkurence není připravena.

Takto vytvářené kreativní a inovativní prostředí úspěšně motivuje zaměstnance a práce je pro ně je naplňující. Snižuje se tak riziko odchodu kvalifikovaných odborníků.

Ohodnocení jednotlivých silných stránek s ohledem na jejich důležitost a míru intenzity dopadu na konkurenceschopnost společnosti je vystihována viz tabulka 4.

Tab. 4 Ohodnocení silných stránek

Faktor	Intenzita	Důležitost
Kvalifikovaná pracovní síla a know-how	+	+
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	+	+
Nezadluženost podniku	-	-
Dobrá obchodně-prodejní politika	-	+
Vyvážené portfolio poskytovaných služeb	+	-
Vybudovaná image na regionálním trhu	-	-
Dominantní postavení díky slabé konkurenci	+	-
Kvalitně odváděná práce	-	-
Soběstačnost při výrobě montážních prvků	-	-
Tvůrce odvětvových norem pro EU	+	-

Následující viz tabulka 5 matice důležitosti silných stránek, rozděluje předchozí ohodnocení silných stránek do kvadrantů s jednotlivou významností konkrétních silných stránek. Silné stránky v kvadrantu +/- jsou kandidáty na další definici strategií, na jejich podporu, vzhledem na vnější faktory tj. příležitosti a hrozby.

Tab. 5 Matice důležitosti silných stránek

		Důležitost	
		+	-
Intenzita	+	Kvalifikovaná pracovní síla a know-how Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy Vyvážené portfolio poskytovaných služeb	Dominantní postavení díky slabé konkurenci
	-	Dobrá obchodně-prodejní politika	Nezadluženost podniku Vybudovaná image na regionálním trhu Kvalitně odváděná práce

Z analýzy silných stránek, kterou jsem vypracoval na základě informací získaných od managementu a zaměstnanců společnosti, lze vyvodit, že za nejvýznamnější silné stránky považují základní stavební kameny podnikání, o které se opírají, tedy o pracovní sílu, obchodní vztahy s odběrateli a dodavateli a portfolio služeb. Těmto stavebním kamenům podnikání přiřkládají největší váhu, a proto se jimi budu dále zabývat ve vztahu na vnější faktory.

Mezi zbývající významné faktory spadá dominantní postavení na trhu a obchodní politika. Nejsou však stěžejními a lze na ně přihlížet jako na doplňkové faktory při specifikaci strategií na podporu silných stránek. Naopak faktory jako nezádluženost, image firmy a kvalita práce je považována, s ohledem na ostatní faktory, jako již méně důležité, což však nesnižuje jejich významnost.

3.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- **Klesající počet kvalifikovaných pracovníků**

Zkušení zaměstnanci v důchodovém věku opouští firmu, jakmile dosáhnou na starobní důchod. Ostatní zaměstnanci opouští firmu z důvodu výhodnější pracovní nabídky. Tímto odchodem se snižuje množství kvalifikovaných zaměstnanců a odchází tím i cenné know-how, které si zaměstnanci odnášejí sebou ke konkurenci.

- **Nedostatečný nábor nových zaměstnanců**

S ohledem na minulé slabší období podnikání firmy, kdy nebyl dostatek zakázek, následovala firma krizový trend a neposilovala nábor nových zaměstnanců pro budoucí období. Tento trend byl umocňován i nevyhovující situací na pracovním trhu, zapříčiněným nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil.

- **Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR**

Firma se orientuje výhradně na domácí český trh a nehledá odbytiště služeb na jiných trzích. Hospodářský výsledek je tak závislý jen na ekonomickém vývoji odvětví v ČR.

- **Slabý marketing**

Prezentace firmy navenek směrem k potenciálním odběratelům, je v současnosti směřován pouze formou webové prezentace a formou tištěných prospektů. Ve společnosti schází oddělení marketingu a vrcholného managementu. Firma tak staví pouze na dobrém obchodním jménu a pověsti u svých stávajících zákazníků. Nedostatečným marketingem a

neúčastí na veletrzích se tak firma připravuje o možnost oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků a to nejen z Ostravského regionu, ale z celé ČR.

- **Příliš úzké obchodní vazby**

Obchodní politika je postavena pouze na osobních vazbách na vybrané zástupce stávajících zákazníků, kteří rozhodují o přidělení zakázky. Poškozením těchto dobrých vazeb, hrozí riziko ztráty zákazníka, potenciálních budoucích zakázek a dobrého jména firmy.

- **Úzká orientace pouze na lokální trh**

V minulých letech vedení firmy nebylo příliš agresivní a nesnažilo se rozšířit své obchodní aktivity na zákazníky ze sousedních i vzdálenějších regionů, případně ze zahraničí. Tento trend však pomíjí s novým vedením, které se snaží tyto obchodní aktivity nastartovat. Firma je tak doposud ovlivňována ekonomickou situací v regionu z čehož pramení, že pokud prožívá krizi region, zažívá i firma nedobré časy.

- **Technická zastaralost zařízení**

Tento neduh uplynulých období je nyní odstraněn investicemi do nové výrobní haly a výrobních zařízení, jako jsou soustruhy, frézy, obráběcí stroje, podavače aj.

Ohodnocení slabých stránek, vystihuje vyhodnocení jednotlivých slabých stránek s ohledem na jejich důležitost a míru intenzity dopadu na konkurenceschopnost společnosti, jak je uvedeno viz tabulka 6.

Tab. 6 Ohodnocení slabých stránek

Faktor	Intenzita	Důležitost
Klesající počet kvalifikovaných pracovníků	+	+
Nedostatečný nábor nových zaměstnanců	-	+
Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR	+	+
Slabý marketing	+	+
Příliš úzké obchodní vazby	+	-
Úzká orientace pouze na lokální trh	+	-
Technická zastaralost zařízení	-	-

Matice důležitosti slabých stránek, rozděluje předchozí ohodnocení slabých stránek do kvadrantů s jednotlivou významností konkrétních slabých stránek. Slabé stránky v kvadrantu +/- jsou kandidáty na další definici strategií, na jejich podporu, vzhledem na vnější faktory tj. příležitosti a hrozby, jak je uvedeno viz tabulka 7.

Tab. 7 Matice důležitosti slabých stránek

		Důležitost	
		+	-
Intenzita	+	Klesající počet kvalifikovaných pracovníků Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR Slabý marketing	Příliš úzké obchodní vazby Úzká orientace pouze na lokální trh
	-	Nedostatečný nábor nových zaměstnanců	Technická zastaralost zařízení

Z analýzy slabých stránek vyvozují, že zástupci firmy jako nejdůležitější faktory shledávají změnu stavu svých obměňovaných pracovníků, nedostatečný marketing a přílišnou závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR.

Mezi méně naléhavé pak považují faktory slabých stránek s menší důležitostí, či intenzitou a to nedostatečný nábor zaměstnanců s ohledem na vývoj trhu a možností se poohlížet po okolních trzích práce, či si najímat kontraktory. Obchodní vazby a úzká orientace na lokální trh je dle zástupců sice aktuální jev, nicméně nové vedení si jich je vědomo a činí kroky na jejich vylepšení samo. Technická zastaralost je pak nejméně důležitý faktor, opírající se spíše o svou kapitálovou povahu (zvýšené okamžité kapitálové výdaje).

3.1.3 Vnější příležitosti (Opportunities)

- **Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů (*nová pobočka*)**

S rozvíjejícími se záměry nového vedení firmy se otvírá příležitost k expanzi na nové trhy. Případná analýza okolních regionů či spolupráci s Regionálními hospodářskými komorami je možno ohodnotit potenciál největších příležitostí pro otevření nové pobočky v rámci ČR. Pro firmu je jednodušší z hlediska legislativy otevřít pobočku v ČR než např. v Polsku či Slovensku.

- **Čerpání prostředků z fondů EU pro rozvoj aktivit**

Nabízenou a doposud nevyužitou příležitostí k nastartování nových obchodních aktivit je čerpání dotací z rozvojových programů Ministerstva pro regionální rozvoj z Evropských fondů. Firma doposud nenalezla vhodného partnera pro vytvoření žádosti na čerpání těchto dotací.

- **Nábor kvalifikované síly z okolních regionů**

Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na regionálním trhu práce může být pokryt poptávkou na jiných pracovních trzích ať už v sousedních regionech, tak i těch vzdálených. Firma musí definovat atraktivní nabídku pro potenciální uchazeče, tak aby byli ochotni se přestěhovat na Ostravsko anebo přinejmenším zde za prací dojíždět.

Zdrojem pracovních sil v tomto případě může být i zahraničí s nabídkou zaměstnání absolventům strojních oborů z nedalekých regionů Polska a Slovenska.

- **Certifikace**

Poptávkou trhu po certifikovaných výrobcích a technologických postupech, o které se firma opírá, je schopna konkurovat i větším konkurenčním firmám.

- **Podpora vzdělanosti**

Místní odborná učiliště a střední průmyslové školy, jsou jedním ze zdrojů pracovních sil, skýtající malou možnost vykonávat odbornou praxi pro své studenty a učně, což vede k tomu, že absolventi nejsou dostatečně připraveni pro běžné zaměstnání. Jejich další vzdělávání a zacvičování je tak nákladné pro zaměstnavatele.

Firma může vytvořit program odborných praxí pro studenty a nabídnout je těmto vzdělávacím institucím, ve formě odborného vedení při krátkodobé odborné praxi. Takoví studenti pak získávají na odborných zkušenostech a firma si je může předběžně zavázat, jako svého budoucího zaměstnance.

Vyhodnocení jednotlivých stránek příležitostí s ohledem na jejich důležitost a míru pravděpodobnosti úspěchu jsou uvedeny viz tabulka 8.

Tab. 8 Příležitosti

Faktor	Pravděpodobnost	Důležitost
Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů (<i>nová pobočka</i>)	+	+
Čerpání prostředků z fondů EU pro rozvoj aktivit	+	-
Nábor kvalifikované síly z okolních regionů	+	+
Certifikace	+	+
Podpora vzdělanosti	-	+

Matice vyhodnocení příležitostí, rozděluje předchozí ohodnocení do kvadrantů s jednotlivou významností konkrétních příležitostí. Příležitosti v kvadrantu ++ jsou kandidáty na aplikaci v rámci strategií na podporu silných stránek a potlačení slabých stránek jak je uvedeno viz tabulka 9.

Tab. 9 Matice vyhodnocení příležitostí

		Důležitost	
		+	-
Pravděpodobnost	+	Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů Nábor kvalifikované síly z okolních regionů Certifikace	Čerpání prostředků z fondů EU pro rozvoj aktivit
	-	Podpora vzdělanosti	

Analýza vnějších příležitostí na trhu odhalila pro zástupce firmy jako nejpodstatnější faktor hledání nových příležitostí pro zakázky a nábor zaměstnanců v okolních regionech. Firma by se neměla spokojit pouze s úspěchem na vlivy v regionálním odbytišti. Certifikace je pak stále velmi významný faktor pro úspěch při získávání zakázek.

Čerpání prostředků z fondů regionálního rozvoje jsou svou důležitostí spíše podpůrnou možností pro rozvojové strategie. Podpora vzdělanosti je tak podmíněna ochotou a zájmem vybraných vzdělávacích institucí se zapojit do programu, včetně finančních a časových nároků takovýchto kroků.

3.1.4 Hrozby (Threats)

- **Nekalá soutěž**

Český trh má své zakázky stále netransparentní a je ovlivňovaný korupčními praktikami, které ztěžují podmínky pro získání zakázky, potažmo příjmů pro firmu.

- **Hrozba příchodu konkurence z SK a PL**

Sousedící polské a slovenské regiony, především Katowický a Žilinský respektive, jsou velmi podobné svým odvětvovým zaměřením tomu Ostravskému, kde firma působí.

Polské a Slovenské firmy z těchto regionů nabízejí své služby a výrobky za konkurenční cenu a mohou mít tak dravější a expanzivnější obchodní politiku a tím ohrožovat odbytiště firmy.

- **Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu**

Na regionálním pracovním trhu je nedostatek zkušených kvalifikovaných lidí a absolventů potřebných oborů je minimum, přičemž jejich praktické zkušenosti jsou nevyhovující. S novými zaměstnanci je proto uzavírána smlouva na dobu určitou a po úspěšném osvědčení se v pracovním procesu je pracovní smlouva změněna na dobu neurčitou.

- **Negativní ekonomický vývoj hospodářství**

Vývoj národního hospodářství má přímý dopad na hospodářský výsledek firmy. Při růstu ekonomiky roste i pravděpodobnost vzniku nových příležitostí a zakázek. Na základě optimistických očekávání nabízí celého odvětví na odbyt. V období recese pak klesá poptávka po službách i ochota investovat a celého odvětví se dostává do stagnace a množství objemu zakázek klesá. Národní hospodářství ČR v tomto období prochází dlouhodobou recesí.

- **Nezájem mládeže o obor**

Dlouhodobým trendem mezi českou mládeží je zájem především o obory s potenciálně vyšším výdělkem a menší až nulovou manuální pracovní zátěží, nejlépe s podporou moderní výpočetní techniky a zábavních artiklů. Nezájem o strojní odvětví a ochotu pracovat se promítá v malém počtu přetrvávajících vzdělávacích institucí – odborná učiliště a střední odborné školy – balancujících na pokraji existence. Kvalita studentů je pak velmi nízká.

Neexistuje žádné výhodné lákadlo, jak mladé lidi zaujmout a přilákat do vybraného oboru. To vše se negativně projevuje na klesající nabídce kvalitních pracovních sil dnes i v budoucnu.

- **Stárnutí obyvatel**

Odlivem perspektivní mládeže do jiných regionů a nízká porodnost vedou ke snižování počtu potenciálních pracovních sil v odvětví, ale především má dopad na spotřebitelské chování obyvatelstva, které se druhotně promítá do objemu zakázek na regionálním trhu. Při snížené poptávce po výrobcích a službách na celém trhu, klesá i objem výroby a tím i poptávaných služeb v odvětví.

- **Životní prostředí**

Přísná ekologická opatření a požadavky vytváří zvýšenou ekonomickou zátěž na straně nákladů na výrobu a poskytování služeb. Ekologická opatření se vztahují především na strojírenskou výrobu, odpady, transport, likvidaci materiálu a technologické postupy. Příliš přísná ekologická opatření a normy by mohly vést dokonce k úplnému znemožnění podnikání.

Faktor hrozeb vystihuje vyhodnocení jednotlivých faktorů s ohledem na jejich důležitost a míru pravděpodobnosti nenaplnění vizí, jak je uvedeno viz tabulka 10.

Tab. 10 Hrozby

Faktor	Pravděpodobnost	Důležitost
Nekalá soutěž	+	+
Hrozba příchodu konkurence z SK a PL	-	-
Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu	+	+
Negativní ekonomický vývoj hospodářství	+	+
Nezájem mládeže o obor	-	-
Stárnutí obyvatel	-	+
Životní prostředí	+	+

Matrice rozděluje předchozí ohodnocení vnějších faktorů hrozeb do kvadrantů s jednotlivou významností. Hrozby v kvadrantu +/+ jsou nejzásadnějšími faktory na neúspěch vizí a je nutno definovat strategie na jejich eliminaci s ohledem na silné a slabé stránky firmy viz tabulka 11.

Tab. 11 Matrice Hrozeb

		Důležitost	
		+	-
Pravděpodobnost	+	Nekalá soutěž Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu Negativní ekonomický vývoj hospodářství Životní prostředí	
	-	Stárnutí obyvatel	Hrozba příchodu konkurence z SK a PL Nezájem mládeže o obor

Za nejvýznamnější hrozby považují zástupci firmy většinu faktorů spojených se základními atributy podnikatelského prostředí a národního hospodářství ČR, rozšířených o negativní vývoj na pracovní trh v regionu.

Za mezní limitující faktory, kterými se nebudu dále v analýze zabývat, pak označili stárnutí obyvatel, nezájem mládeže o obor a riziko příchodu nové konkurence.

3.1.5 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Zjištěné spojitosti mezi preferovanými vnitřními faktory a vnějšími vlivy nyní spojím do 4 kombinací strategií S-O, W-O, S-T a W-T.

Pro označení významnosti vzájemných vazeb jsem použil následujících znamének.

„+“	Pozitivně ovlivňuje
„0“	Neutrální vliv
„-“	Nemá významný vliv

S-O Strategie

Tab. 12 S-O Strategie

	Kvalifikovaná pracovní síla a know-how	Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Vyvážené portfolio poskytovaných služeb
Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů	-	+	0
Nábor kvalifikované síly z okolních regionů	+	-	-
Certifikace	+	-	+

a. Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy x Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů

Jedná se rozhodně o nejideálnější kombinaci faktorů, které můžou pro firmu nastat. Přímou se nabízí k rozšíření své působnosti i do okolních regionů. Zavedené vztahy dodávají důvěru pro kroky spojené s otvíráním nových trhů, se kterými přichází nové příležitosti pro zakázky k růstu a stabilitě.

Podmínkou působnosti vstupu do okolních regionů je ochota podstoupit riziko a investovat do prodejních aktivit na nových trzích s výhledem návratnosti v delším časovém období.

b. Kvalifikovaná pracovní síla a know-how x Nábor kvalifikované síly z okolních regionů

Pokud si chce firma udržet svůj vysoký standard kvalifikované síly, na kterém staví svůj obchodně-podnikatelský úspěch, pak se musí poohlížet po pracovní síle i v širším okolí, včetně celorepublikového pracovního trhu, či dokonce na pracovním trhu v sousedních zemích.

Zdrojem pracovní síly mohou být regiony s podobným charakterem průmyslu a podporou vzdělanosti ve specializovaných průmyslových oborech. Ostrava je svou polohou velmi spřízněna s okolními polskými regiony okolí měst Katowice v Polsku a Žiliny na Slovensku, které mají charakter průmyslové výroby a tím i předpoklad výskytu zdrojů pracovní kvalifikované síly.

Pro nábor nových sil z jiných regionů je ze strategického hlediska nutné připravit pro potenciální zájemce motivační balíček. Zájemci se buď budou muset za prací přestěhovat a k tomu jim firma může poskytnout finanční podporu, nebo si minimálně najít přechodné ubytování, s čímž jim může firma vypomoci. V případě, že se uchazeč rozhodne pro formu každodenního dojíždění za prací, pak může firma motivovat výhodami ve formě příspěvků na dopravu, úlev a jiných forem poplatných povaze situace. Například, domluvit s místními soukromými dopravci sběrný autobus, který by zaměstnance nabíral na smluvených lokalitách při svozu do zaměstnání a následně je po konci pracovní doby rozvážel zpět.

c. Kvalifikovaná pracovní síla a know-how x Certifikace

Tato strategie se má zaměřit na udržování a podporu stanoveného trendu, který firma nasadila. Kvalifikovaná pracovní síla a udržování certifikací a standardů jsou základy pro úspěšné absolvování výběrových řízení a získávání zakázek, neboť jsou tyto atributy stěžejním bodem poptávky.

Firma nechť nadále investuje do své strategie získávání certifikací a vlastní produkce nových standardů, podporující vysokou profesionalitu jejich dodávek a tím i podporující dobré jméno firmy.

d. Vyvážené portfolio poskytovaných služeb x Certifikace

Tato strategie vychází z již zavedené nabídky služeb, které jsou podporovány certifikacemi. Tento model je funkční a v praxi dlouhodobě ověřený a není co na něm měnit, ale naopak je důležité jej dále udržovat.

W-O Strategie

Tab. 13 W-O Strategie

	Klesající počet kvalifikovaných pracovníků	Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR	Slabý marketing
Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů	+	-	+
Nábor kvalifikované síly z okolních regionů	0	-	-
Certifikace	-	0	+

a. Klesající počet kvalifikovaných pracovníků x Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů

Jelikož je již ostravský region co do počtu volné kvalifikované pracovní síly téměř vyčerpan a příliv mladých absolventů je velmi malý, jeví se jako podpurná strategie pro eliminaci této slabé stránky nábor nových zaměstnanců na trhu práce v okolních regionech a to nejen v rámci České republiky, ale i sousedních regionů v Polsku a na Slovensku. Tyto sousední zahraniční regiony jsou svým průmyslovým charakterem podobné ostravskému a mobilita pracovních sil je umožněna a zjednodušena legislativními nařízeními EU a kterou podporuje i ČR a sousední členské státy EU.

a. Slabý marketing x Rozšíření aktivit na trhu do okolních regionů

Na podporu průniku na trhy v okolních regionech, či v rámci celé ČR i sousedních států, není potřebná jen optimálně nastavená obchodní strategie, nýbrž je tuto snahu nutné podpořit i kvalitním marketingem a propagací.

Strategie by se měla zaměřit na několik forem propagace. Rozšíření a zkvalitnění současné prezentace na internetových stránkách, rezervování pozic ve vyhledávacích a

odkazy v internetových publikacích a odvětvově orientovaných stránkách formou placené reklamy. Dále pak formou účasti na regionálních prezentačních akcích a výstavách, rozšiřováním tištěné prezentace na Regionálních hospodářských komorách. V neposlední řadě pak Direkt marketingem cíleným na vytipované potenciální zákazníky v cílových regionech.

Z hlediska podpory strategie je nutno počítat s nárůstem mzdových nákladů na nové marketingové oddělení a s nimi spojenými režijními a kapitálovými náklady a zvýšeným rozpočtem.

Kvalitní marketing pak přináší zvýšenou pravděpodobnost získání nových zakázek a tím pádem i návratnosti investic do tohoto nového útvaru.

b. Slabý marketing x Certifikace

Tato strategie je zaměřena na podporu marketingu s ohlednutím na příležitosti, které skýtá oblast certifikací. Jelikož je firma držitelem mnoha certifikací a sama se podílí na vytváření nových standardizovaných norem, je tento faktor nutno umocnit marketingem a přímo tento fakt zdůrazňovat při prezentaci firmy směrem na trhy a odběratele.

Tento faktor je již existující a je i silnou stránkou firmy, netřeba tak vynakládat další úsilí pro hledání nových podnětů marketingového zaměření.

S-T Strategie

Tab. 14 S-T Strategie

	Kvalifikovaná pracovní síla a know-how	Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Vyvážené portfolio poskytovaných služeb
Nekalá soutěž	-	+	0
Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu	-	-	-
Negativní ekonomický vývoj hospodářství	0	+	-
Životní prostředí	+	-	+

a. Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy x Nekalá soutěž

S nekalou soutěží se nedá nijak jednoduše vypořádat a stále zde bude hrozit jako „vlk skrytý v houštích, číhající na příhodnou chvíli k útoku“. K eliminaci této hrozby je nutno hledat cesty k utužování již existujících dobrých dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Nejedná se o ústupek v cenové politice směrem k zákazníkovi, ale především jde o větší angažovanost a péči o něj. Forem je mnoho, zmiňme kupříkladu výjezdní zákaznická setkání, přednostní informovanost o novinkách, aktivitách utužujících interpersonální vztahy a zájem o hospodářské zdraví a aktivity zákazníka ze strany obchodníků.

Je zapotřebí naslouchat signálům o aktivitách konkurence, opírající se o informované a dobře situované osoby v rámci organizační struktury zákazníka, předvídat kroky konkurence a hledat preventivní opatření.

a. Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy x Negativní ekonomický vývoj hospodářství

Stejně jako v předchozím případě je způsobem, jak udržet přinejmenším stávající zakázky a objem finančního krytí s ohledem na vývoj národohospodářské situace, zaměření se na utužování dobrých vazeb a hledání způsobů zkvalitnění interpersonálních vazeb s existujícími kontakty. Následně naslouchat potřebám zákazníka a hledat s ním možné způsoby podpory jeho rozvoje a udržení se na trhu, tedy jistá forma podnikatelského partnerství.

b. Kvalifikovaná pracovní síla a know-how x Životní prostředí

S jevem zvýšených nároků na eliminaci dopadů na životní prostředí je možné se potýkat několika způsoby. Jedná se o způsoby nekalé, mnohdy běžné v podmínkách tržního prostředí a morálky v rámci ČR (tedy korupce), tak i způsoby zaměřené na zkvalitnění procesů, jež mají dopad na životní prostředí. Na zkvalitnění se firma může opírat o svou interní kvalifikovanou pracovní sílu, která je schopna hledat nové technologické postupy, přístupy a materiály, které zvýšené riziko dopadu na životní prostředí budou schopny eliminovat nebo alespoň zmírnit.

Podobné zásahy do technologických postupů mohou nést i riziko zvýšení nákladů na straně vstupů, které se mohou promítnout do výsledné ceny dodávaných služeb a výrobků. S tím je tedy nutno kalkulovat, do jaké míry je nově navrhovaný přístup a

postup akceptovatelný. Případně je možno hledat cesty jak do těchto aktivit vtáhnout i zákazníka a přenést podíl nákladů i na něj.

c. Vyvážené portfolio poskytovaných služeb x Životní prostředí

Nová legislativa a omezení z pohledu životního prostředí mohou mít dopad na již existující portfolio nabízených služeb a výrobků. Přísnější pravidla mohou mít dopad na technologické postupy a užití materiálů ve výrobě, které produkci zdraží a tím pádem se může stát služba či výrobek méně prodejný, či poptávaný.

Firma by pak měla s předstihem získávat informace o blížících se změnách v legislativě ohledně pravidel pro životní prostředí a předjímat potenciální dopady na portfolio služeb a náklady. Kdo je připraven, není překvapen. Následně firma může vyvinout úsilí pro nalezení nových postupů či zcela nových služeb, kterými může své portfolio upravit nebo rozšířit a dopady tak eliminovat.

W-T Strategie

Tab. 15 W-T Strategie

	Klesající počet kvalifikovaných pracovníků	Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR	Slabý marketing
Nekalá soutěž	-	-	-
Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu	+	-	-
Negativní ekonomický vývoj hospodářství	-	+	+
Životní prostředí	0	-	+

a. Klesající počet kvalifikovaných pracovníků x Nedostatek kvalifikované síly na lokálním pracovním trhu

Zde se oba faktory zcela podporují a přináší nejzásadnější negativní hrozbu a dopad na chod firmy, neboť se obchodní úspěch opírá o kvalifikovanou pracovní sílu.

Ze strategického hlediska se firma musí snažit své zaměstnance namotivovat natolik, aby si je udržela a zaměstnanci neměli důvod se ohlížet po finančně a pracovním lepším místě. Motivovat je může finanční politikou odměn buď přímých či nepřímých, podporou zvyšování kvalifikace a vzdělání, různými benefity pro pracovníky

s rodinami, firemní dovolené, firemní telefonní paušály a podobně. Dalším způsobem je i angažovanost pracovníků na rozhodovacích a prodejních procesech.

Jistě významným faktorem je i podpora jejich tvůrčího potenciálu při optimalizaci a zefektivňování technologických postupů, či pořízením kvalitních výrobních prostředků.

b. Velká závislost na politicko-ekonomické situaci v ČR x Negativní ekonomický vývoj hospodářství

V tomto bodě je velmi těžké hledat strategie na eliminaci těchto hrozeb a slabých stránek, neboť se firma úzce specializuje na vybrané průmyslové odvětví a neplánuje rozšiřovat své aktivity na jiná odvětví.

Zbavit se vlivů dopadu závislosti na vývojových trendech ekonomické situace může firma svou snahou vytvářet nová řešení, která posílí její konkurenceschopnost na trhu a vytvoří tak nové příležitosti. Stane se jedním z mála firem stanovujících trendy v odvětví. Jelikož se však jedná o velmi ambiciózní představu, neboť ne každý na to má odvalu i vizionářský potenciál, dá se spíše firmě doporučit vytváření dostatečných rezerv a útlumových programů pro překonávání krizových etap hospodářského vývoje.

c. Slabý marketing x Negativní ekonomický vývoj hospodářství

Pokud firma nepodpoří své marketingové aktivity, či přímo nevytvoří specializovaný útvar marketingu, jehož cílem bude lepší propagace firmy navenek, pak bude firma vláčena trendem vývoje hospodářství a jemu odpovídající poptávce po službách. Zlepšeným marketingem může firma hledat nové příležitosti i na jiných trzích nebo urvat větší tržní podíl, kterým bude moci eliminovat dopady negativního vývoje ekonomiky.

d. Slabý marketing x Životní prostředí

Reálná závislost těchto faktorů bývá slabá, avšak opak je pravdou. Silný marketing podporující trendy vývoje životního prostředí a jejich soulad s nabízeným portfoliem služeb a výrobků firmy může vést k posílení konkurenční výhody na trhu oproti konkurenci, pro něž jsou zvýšené investice do reakce na životní prostředí a jejich nabídky brzdícím faktorem.

3.2 PEST analýza konkurenčního prostředí

PEST analýza je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a jejich vlivů na podnikatelské záměry firmy.

3.2.1 Politicko-právní vlivy

Ministerstvo Průmyslu a Obchodu (dále jen MPO) reaguje na celkovou situaci v EU, kde panuje neustálý zájem o podporu podnikání a inovací. Ze svých fondů například MPO uvolnilo v roce 2012 celkem 2,4 mld. korun na program zavádění inovací. Obecně lze říci, že se vláda snaží o soustavnou podporu růstu průmyslové výroby, což je velmi dobrý stimul v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu.

Průmyslové odvětví však stále ovládají mocenské nadnárodní koncerny a skupiny, což přináší silný tlak na současnou politickou reprezentaci a vytváří tak podmínky pro vznik korupčního prostředí. To pak přináší jisté bariéry i pro firmu Rektimont s.r.o. pro vstup na některé nové trhy popřípadě k získání většího podílu na významných průmyslových zakázkách.

Pro firmu Rektimont s.r.o. se také nabízí možnost účastnit se programů EU na zavádění inovací s přihlášením se do jejich výběrových řízení. V inovačních programech je ve svém oboru špičkou, neboť sama firma dává podněty pro nové technologické normy a postupy, které jsou mnohdy akceptovány mezinárodní organizací pro standardy ISO. Zde je tedy rozhodně pozitivní impuls pro úvahy nad dalším rozvojem a snížení míry obav o uvolnění prostředků na investice.

3.2.2 Ekonomické faktory

Předpoklady na formování strategií v analýze konkurenceschopnosti se firmy opírají o aktuální vývoj v ekonomice ČR. Zdroje Českého Statistického Úřadu (dále jen ČSÚ) uvádějí za roky 2010 až 2012 následující údaje o trendech vývoje HDP, nezaměstnanosti, inflace a následně trendů v odvětví.

Hrubý domácí produkt (zohledněno na GDI – Gross Domestic Income) zažívá spíše stagnující trend. Výše HDP v roce 2010 byla ve srovnání s předchozím rokem 101%. V roce 2011 se pak HDP zvýšil oproti předchozímu období na 100.7%, zatímco v roce 2012 zaznamenal hodnotu 98.3%. Trend tedy není lichotivý a odráží v sobě celosvětovou dlouhodobou recesi, což s sebou nese pro firmu Rektimont s.r.o. optimistické vyhlídky.

Nejde však o drastický propad, ze kterého by firma měla mít obavy. Nelze ani očekávat krátkodobý prudký růst poptávky či rychlého nastartování ekonomiky.

Podstatným ukazatelem k posouzení možností k rozhodování o stanovení strategií pro firmu jsou pak indexy průmyslové produkce a trendy v průmyslu celkově. Situace zde je spíše optimistická. Trend mírně převyšuje vývoj inflace i růstu HDP. Za aktuální období 03/2013 průmysl jako celek zaznamenal mírný pokles o 5.7%, pokud však jako výchozí hodnotu srovnání vezmeme v úvahu rok 2010, pak firma v roce 2011 zaznamenala v odvětví „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“ mírný růst na 105.6% a v roce 2012 pak na hodnotu 105.3% oproti roku předchozímu. Podobné hodnoty pak zaznamenala celková průmyslová produkce, z jejíhož růstu může firma v krátkodobém až střednědobém horizontu těžit.

Rostoucí trend průmyslové produkce se odráží i ve zvyšování tržeb i nových zakázkách, což dává impuls pro optimistická očekávání a podporu rozvoje nových aktivit v odvětví, kam se může firma vydat. Firma Rektimont s.r.o. má tak před sebou příznivé podmínky pro možný růst, pokud ovšem zváží příležitost pro expanzi na nové regionální trhy, popřípadě se pokusí prosadit v zakázkách velkého rozsahu. Současný mírný rostoucí trend pro firmu znamená potenciálně vyšší poptávku po službách a výrobcích, a nemusí se tak obávat poklesu objemu zakázek.

Z hlediska nezaměstnanosti lze konstatovat, že její hladina osciluje v minimálních odchylkách. Na konci roku 2010 činila míra nezaměstnanosti 9.57%. Rok 2011 byl pak mírně optimistický, když se míra nezaměstnanosti na jeho konci pohybovala na úrovni 8.62%. V roce 2012 jsme pak zaznamenali nárůst na 9.36%, což je hranice kolem 530 tisíc registrovaných nezaměstnaných. Příčinou toho jsou jak světové trendy hospodářské recese, tak i nedostatečná snaha současné vlády o nastartování programů pro vznik nových pracovních míst. Statistiky však neobsahují přesné informace o situaci s množstvím kvalifikované pracovní síly pro odvětví, ve kterém firma podniká. Uchazečů o zaměstnání je dostatek a tak má firma možnost výběru kvalifikované pracovní síly. V případě nedostatečné kvalifikace může firma situaci řešit vytvořením rekvalifikačních programů pro uchazeče s finanční podporou z fondů Ministerstva Sociálních věcí. Při expanzi na nové trhy může firma Rektimont s.r.o. počítat s početnou základnou uchazečů o zaměstnání, ovšem opět musí řešit možnost rekvalifikace či investice do vzdělávání těchto přijatých, méně kvalifikovaných pracovníků.

Pro posouzení kupní síly a vývoje cen, které jsou rovněž důležité pro další rozvoj firmy Rektimont s.r.o. se nyní zaměříme na vývoj spotřebitelského indexu. V posledním desetiletí je trend stále stoupající, s ohledem na stav roku 2005, který dáme na 100%, činil tento index cen hodnotu 114.9%, v roce 2011 pak 117.1% a na konci roku 2012 rovných 121%. Meziroční trend růstu inflace pak činil 3.3%. Tento údaj svědčí nicméně o v celku nízkém zvýšení, nereflektuje však aktuální navýšení sazeb DPH, schválených vládou pro rok 2013. Míra růstu inflace a růstu reálných mezd se odráží na chování spotřebitelů a jejich ochotě kupovat nové výrobky. Vyšší spotřeba obyvatelstva znamená zvýšenou produkci zboží a tím pádem i vyšší objemy průmyslové výroby, kterou firma Rektimont s.r.o. svou produkcí a službami podporuje. S ohledem na nižší tempo růstu mezd a zvýšené sazby DPH, lze však odhadovat spíše sníženou spotřebu obyvatelstva. Obyvatelé budou převážně šetřit v oblasti služeb a produktů volnočasových, např. méně prodaných zájezdů atd. Základní zboží pro obživu a běžný chod domácnosti se bude i nadále spotřebovávat. Dopady pro firmu tímto budou spíše druhotné, tedy málo citelné.

3.2.3 Socio - kulturní faktory

Situace v Ostravském regionu je stále ne příliš optimistická. Region se stále řadí mezi ty regiony s nejvyšší nezaměstnaností a podílem sociálně slabších lidí a domácností. Výše průměrných příjmů je pod republikovým průměrem. Tendence záměrů produktivních lidí je spíše region opouštět a hledat lepší životní podmínky v jiných regionech a v zahraničí.

To má zejména dopad na nabídku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, kde ve specializovaných průmyslových odvětvích pracovní síly schází a nejsou zde ani pozitivní signály na její zlepšení s ohledem na množství úspěšných absolventů studijních oborů a míru jejich zkušeností z praxe.

3.2.4 Technologické faktory

Vývoj technologií a technologických postupů v průmyslovém odvětví jde nezadržitelně vpřed. Náklady na výzkum a vývoj jsou však velmi vysoké a novinky nejsou okamžitě na trhu dostupné, a pokud ano, jsou velmi nákladné. Malé firmy si tak musí ohledem na svou finanční situaci a obrát udržovat stávající arzenál výrobních pomůcek a

technologií. Prudký růst produkce, postavený na moderních technologiích, tak nelze v současné době očekávat.

Firma Rektimont s.r.o. již podnikla některé kroky k eliminaci negativních dopadů mnoha technologických faktorů. Mezi ně například patří investice do nové výrobní haly a obráběcích strojů pro vlastní výrobu nástrojů, zařízení a konstrukcí. Tyto investice umožňují firmě snižovat pořizovací náklady na stejné produkty, které by jinak musela nakupovat od jiných výrobců. Stává se tak i více nezávislou na vlivech okolí a nabídky zboží, neboť si mnohé dokáže vyrobit sama či pružně reagovat ve výrobě různým přáním svých zákazníků.

3.3 BCG Matice

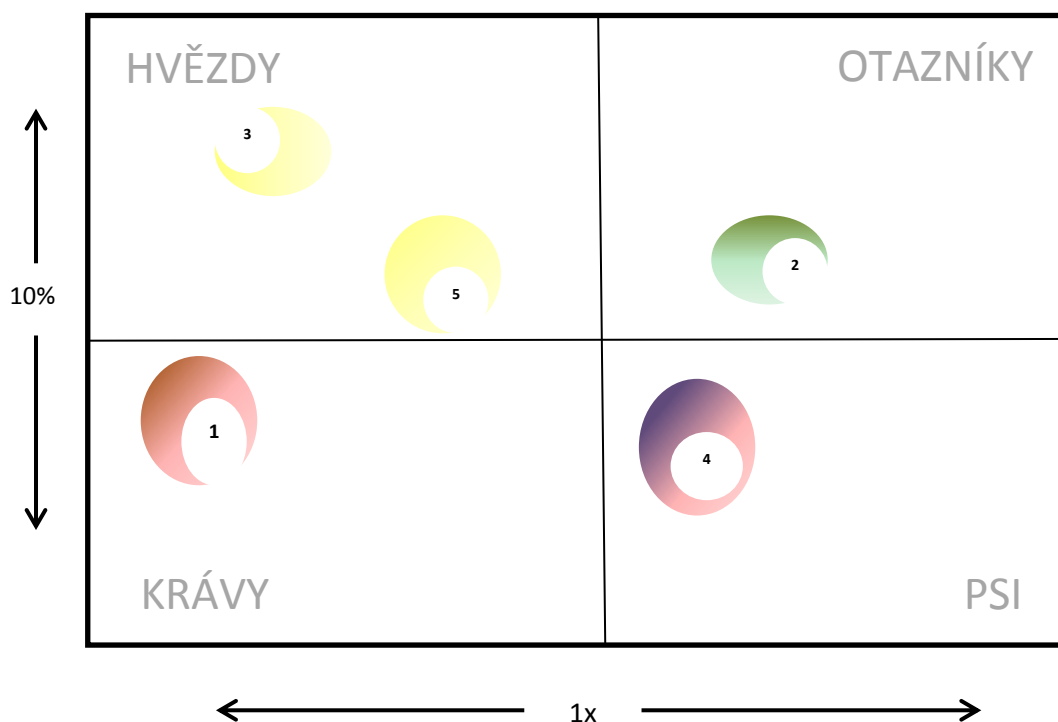
Závěry SWOT analýzy lze dále dokreslit i pomocí BCG matice. Do této matice jsem zařadil vybrané majoritní aktivity firmy ve snaze každou z nich zhodnotit a adresovat ty aktivity, na které by se firma měla nadále zaměřovat co nejvíce, a které aktivity jsou na zvážení, zdali v nich pokračovat.

Všechny klíčové aktivity jsem zakomponoval do samostatného grafu viz obr 4. Matice BCG a postupně je rozebral podle jednotlivých kvadrantů. Teoretický popis BCG Matice je uveden v první teoretické části této diplomové práce.

Do BCG Matice jsem zahrnul všechny hlavní skupiny aktivit, kterými se firma aktuálně zabývá, nebo které plánuje do budoucna rozšířit. Jednotlivé aktivity jsem očísloval následujícím způsobem:

1. posudková a poradenská činnost
2. výroba a montáž ocelových konstrukcí
3. výroba a montáž vyhrazených zdvihacích zařízení
4. výroba a montáž zámečnických prvků a celků
5. rektifikace řádových drah a zaměření

Pro vyhodnocení a umístění jednotlivých skupin v matici jsem vycházel z informací o poptávce po nich a přibližných nákladech s nimi spojených, které by poskytly na ekonomickém úseku firmy. Snažil jsem se i přihlédnout na analýzu vnějších faktorů ve vývoji ekonomiky, technologických trendů a odhadů vývoje poptávky.



Obr. 4 Matice BCG

3.3.1 Vyhodnocení BCG Matice

Při pohledu do Matice BCG viz graf obrázku 4, je patrné, že mezi **otazníky** spadá výroba a montáž ocelových konstrukcí. Je pravdou, že stejnými aktivitami se zabývá mnoho firem v regionu. Tržní podíl je tedy nižší, kvalita provedené práce a obchodní značky zabezpečují velmi významný finanční přínos pro firmu, jako i potenciál pro to, aby se z aktivity stala hvězda. Firma však na to bude muset vymezit nemalé investice, především do marketingu.

Za **hvězdy** můžeme označit především výrobu a montáž vyhrazených zdvihacích zařízení, ve které je firma na trhu dominantní a tvoří podstatnou část příjmů firmy. Jako druhá do kvadrantu **hvězd** spadá rektifikace řádových drah a zaměření, která dala i firmě samotný název.

Do sekce **dojných krav** spadá posudková a poradenská činnost. Tato aktivita se opírá především o zkušené a kvalifikované zaměstnance s potřebnou certifikací a firma tak nemusí vynakládat vysoké náklady na tuto činnost. Poptávka po této službě je stále vysoká, a to hlavně díky existenci průmyslových firem v regionu.

Mezi **staré psi** tak spadá výroba a montáž zámečnických prvků a celků. Je to dáno především tím, že se jedná o pouze doplňkovou aktivitu pokrývající kvalitativně

nedostatečnou nabídku na trhu tohoto zboží, kdy firma byla původně odběratelem a nakonec se rozhodla problém řešit vlastní výrobou a marginálním prodejem výstupů.

3.3.1 Vyhodnocení BCG Matice

Při pohledu do Matice BCG viz graf obrázku 4, je patrné, že mezi **otazníky** spadá výroba a montáž ocelových konstrukcí. Je pravdou, že stejnými aktivitami se zabývá mnoho firem v regionu. Tržní podíl je tedy nižší, kvalita provedené práce a obchodní značky zabezpečují velmi významný finanční přínos pro firmu, jako i potenciál pro to, aby se z aktivity stala hvězda. Firma však na to bude muset vymezit nemalé investice, především do marketingu.

Za **hvězdy** můžeme označit především výrobu a montáž vyhrazených zdvihacích zařízení, ve které je firma na trhu dominantní a tvoří podstatnou část příjmů firmy. Jako druhá do kvadrantu **hvězd** spadá rektifikace řádových drah a zaměření, která dala i firmě samotný název.

Do sekce **dojných krav** spadá posudková a poradenská činnost. Tato aktivita se opírá především o zkušené a kvalifikované zaměstnance s potřebnou certifikací a firma tak nemusí vynakládat vysoké náklady na tuto činnost. Poptávka po této službě je stále vysoká, a to hlavně díky existenci průmyslových firem v regionu.

Mezi **staré psi** tak spadá výroba a montáž zámečnických prvků a celků. Je to dáno především tím, že se jedná o pouze doplňkovou aktivitu pokrývající kvalitativně nedostatečnou nabídku na trhu tohoto zboží, kdy firma byla původně odběratelem a nakonec se rozhodla problém řešit vlastní výrobou a marginálním prodejem výstupů zboží.

4 Návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti

Z provedených analýz a to SWOT, PEST a BCG Matice, jsem na základě zjištěných informací od managementu firmy Rektimont s.r.o a z provedené dotazníkové akce zaměstnanců této společnosti, vyvodil několik skupin doporučení, ze kterých si může firma vybrat takovou variantu, jakou s ohledem na míru rizika hodlá podstoupit a dále jakou míru výši investic si do budoucna zvolí. De facto se tak jedná o jednotlivé scénáře k posílení konkurenceschopnosti firmy.

V první řadě zastávám názor, že by firma měla v co nejkratším časovém horizontu posílit marketing, ať už pomocí využívání služeb externích marketingových společností a odborníků nebo rovnou vytvořit interní oddělení pro marketing a styk s veřejností. Jednoznačným přínosem, tak bude posílení všeobecného povědomí o existenci firmy, jejich nabízených službách a výrobcích, referencích o realizovaných zakázkách a o dostupnosti služeb.

Dále pak může firma avizovat různou formou zavádění nových služeb a výrobků svým přednostním zákazníkům a touto cestou si upevňovat k nim své obchodní vazby. Rozvinutý marketing, včetně fyzické prezentace a přítomnosti na veletrzích, či jiných podobně orientovaných akcích skýtá významnou příležitost zaujmout zákazníky z jiných regionů, nebo i ze zahraničí. Účastí na výstavách a reklamních akcích se také firma může pokusit získat strategického partnera pro posílení svých obchodních aktivit a průniku na další regionální trh.

Jako velmi efektivní forma marketingu se mi jeví prezentace v odvětvových periodikách, časopisech a direct marketing formou zasílání anoncí elektronickou poštou, které je stále velmi rozšířené. Nejméně nákladným prvotním krokem je však vylepšení firemního webu společnosti, který již v dnešní době je zastaralý a jeho obsah informací je pro dnešní potřeby podnikatelských subjektů nedostatečný.

Jako další zásadní doporučení pro firmu Rektimont s.r.o, vidím v překonání bázně a nízkého odhodlání se vydat směrem k dobývání nových trhů. Firma se může rozhodnout spokojit se stávajícím stavem a neexpandovat na okolní trhy, ale bude tím však odkázána na vývoj ekonomické situace v Ostravském regionu a také na současném trendu vývoje ekonomiky v ČR. Ekonomická situace firmy tak bude tyto trendy kopírovat, což jí na stabilitě a růstu rozhodně nepřidá.

V případě, že se firma rozhodne rozsáhle expandovat na nové trhy, podstoupí tím vysoké riziko nemalých investičních ztrát. Návratnost takovýchto investic je však z krátkodobého tak dlouhodobého hlediska nejistá a postoupené riziko je velmi vysoké. Mezi aktivity, na které by se měla firma při regionální expanzi zaměřit, řadím opět marketing, posílení náborových aktivit nových zaměstnanců, rozšíření obchodního týmu zaměstnanců a stanovení obchodních odměn pro motivaci lidí v týmu, dále pak provedení analýzy trhů pro potenciální odbyty a v neposlední řadě opětovnou definici svých strategických záměrů, se kterými bych seznámil zaměstnance firmy. Svě doporučení expandovat především na regionální úrovni opírám o ten fakt, že některé z jejich aktivit, díky kterým je dominantní v Ostravském regionu, jí mohou umožnit postupný průnik na nové regionální trhy a dokonce jí na nich získat dominantní postavení.

Na posledním místě pak jako doporučení uvádím podporu aktivit spojených s certifikacemi a ISO standardizacemi, které vystavil firmě Rektimont s.r.o., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. na úseku certifikace systémů řízení, pro normy ISO ČSN EN 9001:2009, v následujících oblastech systém management kvality pro ocelové konstrukce (ČSN 73 2601-Z2:1994), kdy dále byla tato norma v roce 2009 rozšiřována do oblasti ocelové konstrukce ocelových mostů, ocelové konstrukce jeřábů a jeřábových drah, ocelové konstrukce pro extrémní prostředí, výroba, montáž a oprava vyhrazených zdvihacích zařízení, montáž a oprava plynových zařízení pro skladování a rozvod plynů. Firmě bylo Obvodním Báňským úřadem v Ostravě uděleno oprávnění pro montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení. [20] Další rozšiřování ISO standardů a dalších oprávnění, se jeví jako velmi důležitá podmínka úspěchu téměř pro všechny aktivity firmy.

Firma Rektimont s. r. o., dle mého názoru nemá rozhodně zapotřebí provádět žádné zásadní změny, které by ve svém důsledku nemusely přinést její výhodnější postavení na trhu. Doporučoval bych zejména klást větší důraz na portfolio již nabízených služeb a to zejména v oblasti ocelových konstrukcí, oblasti stavebních projektů, oblasti služeb a technické podpory a oblasti zdvihacího zařízení s cílem jejich postupného rozvoje tak, aby přinášely vyšší komfort zákazníkům, než nabízí současná konkurence. Tím by se postavení společnosti na trhu mohlo zlepšit o podíl nových získaných zákazníků z řad konkurenčních firem v průmyslových odvětvích.

5 Závěr

Záměrem této diplomové práce bylo zanalyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost firmy Rektimont s.r.o. a na základě výstupů analýz definovat doporučení pro její zlepšení a posílení. Pro analýzu jsem si vybral metody SWOT analýzy a BCG Matice, pomocí kterých jsem se snažil získat ucelenější a detailní pohled na aktuální schopnosti a možnosti firmy, jak si stojí v aktuální národohospodářské situaci a v čem tak může vězet potenciál jejich konkurenčních výhod.

Firma je svým charakterním zastupitelem malých a středních firem s majoritními aktivitami na lokálním Ostravském trhu, bez stávajícího jednoznačného zájmu rozšiřovat své aktivity na okolní či národní trhy. Svou povahou tak nemůže konkurovat velkým národním a nadnárodním gigantům v průmyslovém odvětví, v němž podniká. Na to, aby se mohla pokusit o průlom na větší trhy a získala tak větší tržní podíl, musela by hodně investovat a akceptovat i nepsaná, mnohdy nekalá, pravidla. Firma si však v tuto chvíli a za těchto ekonomických podmínek v zemi, nemůže dovolit takovéto investice a musí hledat způsoby, jak si udržet a posílit svou stávající situaci.

Postavení firmy na trhu je dlouhodobě ohrožováno poklesem nabídky kvalifikovaných pracovníků nejen na lokálním trhu práce, ale i na okolních. Tuto hrozbu umocňuje i stárnutí a odchod kmenových zaměstnanců s kvalifikací do důchodu nebo za lepším výdělkem. Této situaci nahrává i pokles zájmu mládeže o vzdělávání v průmyslových oborech. Firma tak může zvážit kroky, jak tuto situaci ovlivnit, kupříkladu nabízením brigád pro studenty oborů, aby tak potenciální absolventi nabyli praktických zkušeností a stali se pro firmu výhledově zajímavými.

Já osobně doporučuji následující body. Z analýzy SWOT a PEST vyplývá, že se má firma rozhodnout k odvážným investičním krokům a pokusit se proniknout na nové trhy. Měla by se zaměřit na podporu marketingu, dát o sobě více vědět, aby se povědomí o jejím jménu a službách šířilo a skýtalo tak možnosti pro nové zakázky mimo Ostravský region. Zvýšený zájem z okolních regionů pak může usnadnit vstup na nové trhy a například usnadnit volbu místa pro založení nové filiálky. Podporu pro růst pak mohou nalézt i na pracovním trhu v okolních regionech. Firma by měla dále stavět na svém portfoliu služeb a maximálně těžit ze svých výhod ohledně certifikací a schopnosti definovat nové normy v oblasti technologických postupů pod hlavičkou ISO, což jí skýtá velkou konkurenční výhodu. K tomu všemu by tedy firma měla posílit úseky obchodní a marketingový. Jedná se zajisté o

nárůst režijních nákladů. Firma je nezadlužena a dostatečně likvidní, proto by se neměla bát tyto investice pokrýt z úvěrů a nastartovat tak svůj růst.

Důležitým faktorem pro posouzení návrhu a doporučení do dalších let, je vlastní způsob řízení ze strany vedení firmy a kroků, které v nedávných letech ve firmě proběhly. Jedná se hlavně o to jaký trend a směr nastolí nový ředitel a jak jeho kroky a vize budou v souladu s představami majitelů firmy. Je možné tvrdit, že dlouhodobé strategické záměry malých firem jsou určovány vlastními ambicemi jejich majitelů. Jsou-li majitelé ambiciózní, pak jsou jejich strategické plány a cíle proaktivní, kdežto ve zbytku situací spíše minimální, zaměřené pouze na svůj skromný osobní prospěch. Z mých zkušeností z jednání s firmou si netroufám odhadovat míru ambicí stávajících majitelů, a tedy míru pravděpodobnosti úspěchu mnou navržených doporučení. Jako nejvíce reálný úspěch se mi jeví přijetí doporučení na podporu marketingu, tedy lepší propagace firmy navenek. Jako méně pravděpodobný úspěch pak vidím ochotu podstoupit riziko nemalých investic do růstu s výhledem expanze na okolní trhy.

Na škodu firmě je i fakt, že má minimální zkušenosti s žádostmi o dotace z Evropských rozvojových fondů, které by mohly pokrýt část investic do expanze na nové regionální trhy. V tomto ohledu neprospívá ani fakt, že majitelé firmy nemají ochotu zatěžovat svou finanční situaci úvěry.

Své závěry opírám o PEST analýzu konkurenčního prostředí a SWOT analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro firmu, provedených v první fázi analytické činnosti. Podkladem pro SWOT analýzu mi sloužily výstupy z dotazníkové akce, které se účastnili zástupci z řad zaměstnanců firmy.

Zjištěním nejpodstatnějších faktorů jsem je umístil do matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně jsem každý faktor po konzultaci se zaměstnanci firmy Rektimont s.r.o. ohodnotil z hlediska jeho důležitosti a intenzity dopadu a případné pravděpodobnosti vlivu na vnitřní faktory. V druhé části SWOT analýzy jsem srovnával jednotlivé vybrané atributy skupin S-O, W-O, S-T a W-T. Nejvýznamnější kombinace atributů jsem poté vyhodnotil a vyvodil z nich důsledky. Pomůckou pro stanovení externích příležitostí a hrozeb mi byla vyhotovená PEST analýza. Výsledkem pak jsou navržená doporučení.

V druhé fázi analytické činnosti jsem vyhotovil BCG Matici, která se zaměřuje na vyhodnocení podnikatelských aktivit firmy a zjištění potenciálu jednotlivých aktivit mít zásadní podíl na příjmech firmy, či pouze na zvyšování nákladů a ztrát.

Ve výsledku lze konstatovat, že firma má s ohledem na svou velikost vysoký konkurenční potenciál. V některých ohledech, jako je vysoká míra certifikace a specializace na rektifikaci vyhrazených drah a zdvihacích zařízení, lze hovořit o přímo dominantním postavení na trhu a tím se naskýtá možnost snazšího vstupu na nové regionální trhy, kde by firma mohla své dominantní postavení dále rozšiřovat a umocňovat. V současné chvíli nehrozí vstup zahraniční konkurence na lokální trh a tím ohrožení pozice firmy. Naopak se může firma snažit zvážit možnost průniku do okolních trhů v Polsku a na Slovensku. Musí se však opírat o důkladně provedenou analýzu trhu.

Z pohledu stávajících podnikatelských aktivit a nabízených služeb firmy Rektimont s.r.o., lze konstatovat, že není třeba nic zásadního měnit, ba naopak dále utužovat.

Seznam literatury

- [1] BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*, 1.vyd., Ostrava: KEY Publishing, 2011, ISBN 978-80-7418-100-9
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [4] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [5] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, P. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] DVORAČEK, J., SLUNČIK, P., *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-224-3.
- [10] LOŠTÁKOVA H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržního prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, ISBN 80-86419-94-0.
- [11] VITURKA, M. a kolektiv, *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3638-9.
- [12] KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2439-3.
- [13] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
- [14] BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu - krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1095-1.
- [15] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

- [16] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [17] Griffin, R. W., *Management*. 9. vydání, 2008 by Houghton Mifflin Company, U. S. A., ISBN – 13: 978-0-618-76795-3
- [18] Griffin, R. W., *Fundamentals of management*. 5. vydání, 2008 by Houghton Mifflin Company, U. S. A., ISBN-13: 978-0-618-91707-5
- [19] Curtis, G., Cobham, D., *Business informatik systems: analysis, design and practice*. 6. vydání, 2008, ISBN 978-0-273-71382-1

Elektronické prameny

- [20] Internetové stránky společnosti Rektimont s. r. o. Dostupné z URL: <http://www.rektimont.cz/>
- [21] Výuková opora ekonomie pro kombinované studium, Masarykova univerzita. Dostupné z URL: <http://www.phil.muni.cz/fil/ucitelstvi/predmety/ekonomie-2.pdf>
- [22] Internetové stránky společnosti BBS servis s. r. o., Stanislav Bartoš. Dostupné z URL: http://www.bbsservis.cz/?page_id=5
- [23] Internetové stránky společnosti ZETA Chrudim, s. r. o. Dostupné z URL: <http://www.edb.cz/firma-197788-zeta-chrudim>
- [24] Internetové stránky firmy Miloš Rázl – MONTRAZ. Dostupné z URL: <http://firma.sluzby.cz/ocelove-konstrukce-havlickuv-brod-razl-montraz>
- [25] Internetové stránky společnosti FEST HF s. r. o. Dostupné z URL: <http://www.fest-hf.cz/cz/index.php?sekce=O%20spolecnosti>
- [26] Český statistický úřad, odvětví Průmysl a energetika – časové řady. Dostupné na URL: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr
- [27] PEST Analýza - Businessballs.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-29]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné na URL: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>

Seznam zkratk

ZZ	zdvihací zařízení
TIČR	Technická inspekce České republiky
ČSMM-L	Česká společnost pro manipulaci s materiálem logistiku
OK	ocelové konstrukce
ČSN	česká státní norma
EN	evropská norma
ISO	International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
Kč	koruna česká
SWOT	analýza hrozeb a příležitostí
aj.	a jiné
apod.	a podobně
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
obr.	obrázek
tzv.	takzvaný
BCG	Boston Consulting Group
SK	Slovenská republika
PL	Polská republika
ČŘ	Česká republika

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační schéma Rektimont s.r.o.
Příloha 2	Dotazník pro SWOT analýzu společnosti Rektimont s.r.o

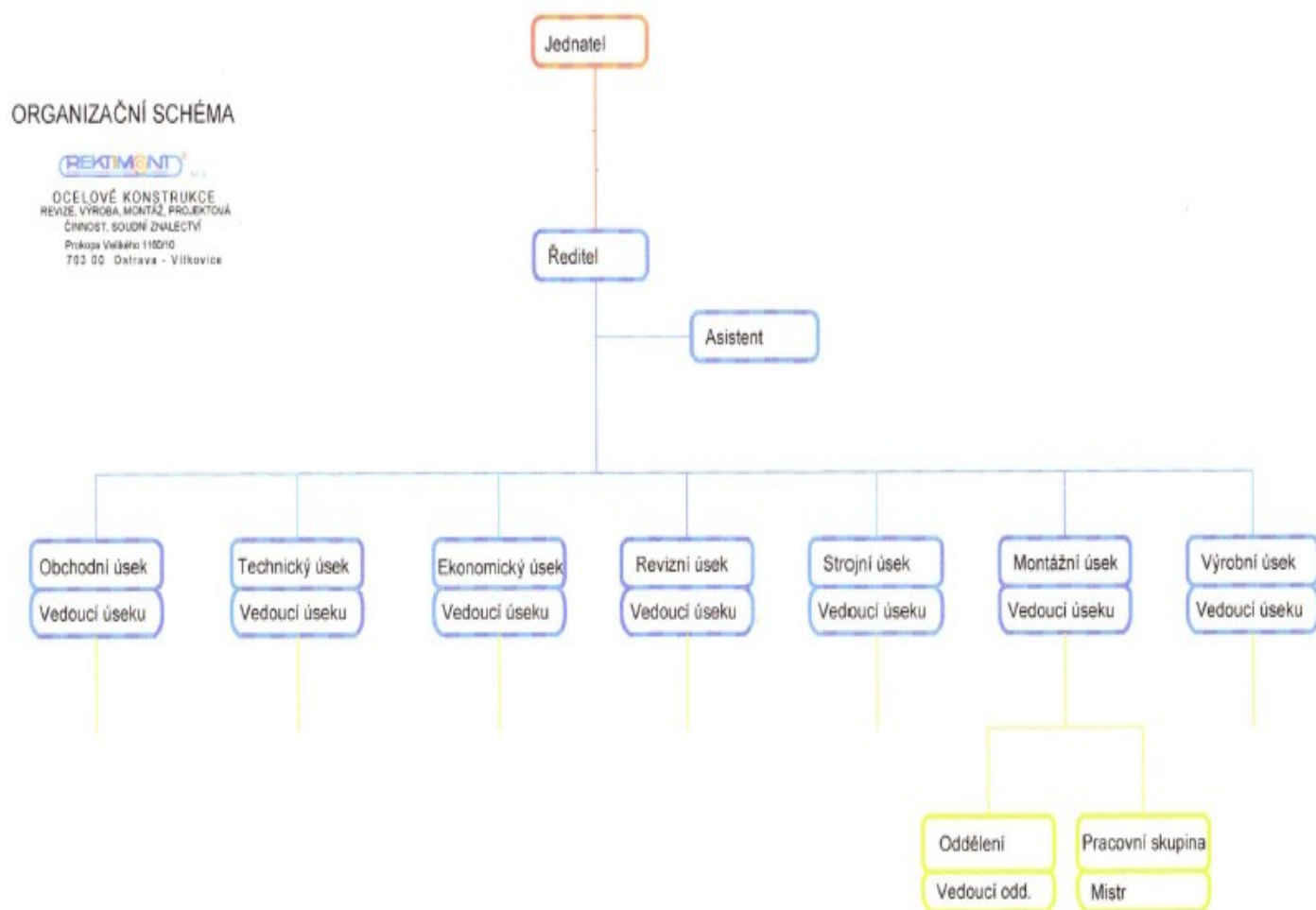
Seznam obrázků

Obr. 1	Struktura odvětví: pět sil v pojetí M. Portera
Obr. 2	Model sil působících na konkurenční strategii dle Jiráska
Obr. 3	BCG Matice
Obr. 4	Matice BCG

Seznam tabulek

Tab. 1	Příklady faktorů ve SWOT matici
Tab. 2	Strategie SWOT analýzy
Tab. 3	Tabulka SWOT analýzy
Tab. 4	Ohodnocení silných stránek
Tab. 5	Matice důležitosti silných stránek
Tab. 6	Ohodnocení slabých stránek
Tab. 7	Matice důležitosti slabých stránek
Tab. 8	Příležitosti
Tab. 9	Matice vyhodnocení příležitostí
Tab. 10	Hrozby
Tab. 11	Matice Hrozeb
Tab. 12	S-O Strategie
Tab. 13	W-O Strategie
Tab. 14	S-T Strategie
Tab. 15	W-T Strategie

Příloha 1 Organizační schéma Rektimont s.r.o.



Příloha 2 Dotazník pro SWOT analýzu společnosti Rektimont s.r.o.

Dotazník

Pro SWOT analýzu společnosti Rektimont s.r.o.

Vážení zaměstnanci společnosti Rektimont s.r.o.,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad k vypracování diplomové práce zabývající se konkurenceschopností právě společnosti, ve které jste zaměstnáni. Žádám Vás, aby Vaše odpovědi na otázky, byly pro úspěšný průběh této SWOT analýzy směřovány k dané společnosti a také, aby byly co nejvýstižnější k danému tématu. Dotazník je anonymní a bude využit pouze pro účely mé diplomové práce.

6. Jaké vidíte příležitosti ke zlepšení konkurenceschopnosti ve firmě?

7. Vnímáte či vidíte jakékoli silné stránky firmy?

8. Vnímáte či vidíte jakékoli slabé stránky firmy?

9. Jaké faktory (skutečnosti) dle Vás mohou ohrožovat firmu?

10. Máte – li jakýkoli nápad nebo návrh, mimo položené otázky, uveďte je

Děkuji za Váš čas a názory, které se budu snažit co nejvýstižněji vyhodnotit.